

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين بالدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب
مسلط حمود الرويلي

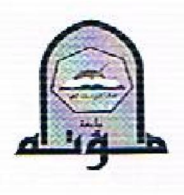
بإشراف:
الدكتور محمد عبدالرحيم المحاسنة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
ماجستير في الإدارة العامة - كلية إدارة الأعمال

جامعة مؤتة، 2014

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب مسلط حمود الرويلي الموسومة بـــ:

استراتيجيات التطوير الاداري وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين بالدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2014/05/18	مشرفاً ورئيسا
د. حسين محمد العزب		2014/05/18	عضواً
أ.د. خالد يوسف الزعبي		2014/05/18	عضواً
د. احمد نهار الرفوع		2014/05/18	عضواً

عميد الدراسات العلـيا
د. علي الضــــــمور

مؤته – الكرك – الأردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 99-03/2372380
فرعي 5330-5328
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ}. (الأحقاف،15)

صدق الله العظيم.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر وعلمني معنى عزة الرجال

وكان خير معلم

إليك يا أبي

إلى من كانت لي مصدر الصبر والعطاء والحنان

ونورت لي طريقي

والدتي العزيزة

إلى من كانت لي خير معين

وتحملت انشغالي

زوجتي الغالية

إلى من أرى الدنيا في أعينهم

أبنائي الأعزاء

إلي من هم ذخري وسندي في الحياة

وساعدوني وشدو من عزيمتي

إخواني وأخواتي وأقاربي

إليهم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع

مسلط حمود

الشكر والتقدير

فإنَّ من شكُر الله تعالى أن نشكُر لذوي الفضل فضلهم، فبعد الله صاحب الفضل الأعظم، أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة مؤتة ممثلة برئيسها وفي عمادة الدراسات العليا وأساتذة قسم الإدارة العامة ،الذين لم يتوانَوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة. ويجب أن ينسب الفضل لأهله، لذا أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور الفاضل محمد المحاسنة المشرف على هذه الرسالة اعترافاً مني بفضله وحسن خلقه وعلمه، وعلى سعة صدره، ورحابة أفقه، وعلى ما بذله من جهد كبير في متابعة هذا العمل وإثرائه بالمعلومات القيمة فكان نّعمَ المُشرف، أسأل الله أن يبارك له في وقته وعمره وعلمه وفي أهله وأبنائه وأن يجزيه خير الجزاء.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في إثراء هذه الرسالة . كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى محكمي استبانة الدراسة على ملاحظاتهم واقتراحاتهم المتعلقة بأداة الدراسة.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف الذي أعتز بالانتماء إليه - وجميع العاملين على تلطفهم بمنحي جزءاً من وقتهم لتعبئة الاستبانات، والإجابة عن أسئلتها.

وختاماً، فإن الباحث - وهو يعرب عن امتنانه العظيم لكل من ساهم في مساعدته في هذه الدراسة - ليرجو الله أن تكون هذه الأطروحة في مستوى تلك المساعدة.

والله ولي التوفيق

مسلط حمود

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
1.3 أسلوب الدراسة	48
2.3 مجتمع الدراسة	48
3.3 عينة الدراسة	49
4.3 أداة الدراسة	51
5.3 صدق الأداة	53
6.3 ثبات أداة الدراسة	53
7.3 المعالجة الإحصائية	54
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات	55
1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة	57
2.4 اختبار الفرضيات	66
3.4 مناقشة النتائج	82
4.4 التوصيات	88
المراجع	89
الملاحق	98

قائمة الجداول



قائمة الجداول



قائمة الجداول



قائمة الأشكال



قائمة الملاحق



الملخص

استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين الدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية

مسلط حمود الرويلي

جامعة مؤتة، 2014

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين الدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي بلغ (574) مبحوثاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل(516) استبانة. تم استخدام الرزمة الإحصائية للأساليب الاحصائية (SPSS) في معالجة البيانات . وجاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

1. أن إستراتيجيات التطوير الإداري، وفاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لإستراتيجيات التطوير الإداري في فاعلية القرارات الإستراتيجية، وأن هذه الاستراتيجيات تفسر ما مقداره (62.3%) من التباين في فاعلية القرارات الإستراتيجية.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فان الدراسة توصي بعدة توصيات كان أبرزها العمل على تعزيز إستراتيجيات التطوير الإداري في البيئة التنظيمية، من خلال تبسيط الاجراءات وتحسين الجوانب الإجرائية من سياسات وإجراءات لإنجاز متطلبات العمل ليكون هناك فهم مشترك لاهداف العملية الادارية وتطلعاتها المستقبلية ، وأن يتوافق ذلك مع المعايير المحددة لكمية وجودة العمل المنجز، كذلك إدراك المؤسسات لنظام حوافز يتسم بالعدالة ومساواة بين العاملين لتحفيزهم على الاداء الجيد والعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين أطراف العملية الادارية وايجاد مناخات التحدي واتاحة الفرصة لدعم الأفكار المتجددة والمبدعة في ايجاد طرق لتسهيل الأعمال الحالية واشباع رغبات العاملين والمشاركة في صناعة القرارات الاستراتيجية.



Abstract

The Impact of Administrative Development Strategies on Effectiveness of Strategic Decisions from the Point of View of Government Employees in Juwf Region, Saudi Arabia

Meslat Hammoud Rwaily
Mutah University, 2014

This study aimed at identifying the the Impact of Administrative Strategies on Effectiveness of Strategic Decisions from the point of view of government employees in Juwf Region, Saudi Arabia. To achieve this objective researcher used the descriptive analytical method, a questionnaire was developed and distributed to the population of the study which consisted of (574) respondents. The retrieved and reliable questionnaires for analysis were (516). The Statistical Package (SPSS) was used to analyze the collected data. The most important results were as follows:

1. The perceptions of government employees in Juwf Region toward Administrative development strategies and the effectiveness of strategic decisions were a highly level.
2. There is an impact of Administrative Development Strategies on Effectiveness of Strategic Decisions which explains (62.3%) of variation in the dependent variable (effectiveness of the strategic decisions).

The study presented a number of recommendation ,the most important were ,to promote strategies for the of Administrative development in the organizational environment, and attention to the preparation and organization of courses and specialized training programs in the field of effectiveness of the strategic decisions for managers and employees, are characterized by continuity in order to develop and consolidate skills and management capabilities and behavioral which contribute to enhancing the effectiveness of strategic decisions.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

يكتسب التطوير الإداري أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، واحتدام حدة المنافسة على الأسواق والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموائمة مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية.

ويسعى التطوير الإداري إلى رفع مستوى الوعي الإداري لدى الموظفين وإلقاء الضوء على جوانب مختلفة من عمليات التطوير التي تختص بأجواء العمل ويعمل على تسهيل أداء الخدمة والرقي في الأداء عبر اقتراح أفضل السبل وأوضح الطرق مع الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة من معطيات تعين بعد الله سبحانه وتعالى على تحقيق الأهداف العامة والسامية لأي منظمة.

وتُعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية وأصبحت الإدارات المعنيّة باستراتيجيات التطوير الإداري تبذل مجهودات متواصلة وتؤمن الإمكانات وترسم الخطط بهدف تحسين فاعلية القرارات.

وتُعدُّ عملية صنع القرارات وخاصة الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية ، الأمر الذي ينعكس على اقتصاديات وسياسات هذه المنظمات في سبيل الاتجاه المستقبلي والبعد الزمني والتي تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد



والآراء المستقبلية، وقدرة المنظمة على الاستمرار بفعالياتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتواخاة.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات السعودية ومنها الدوائر الحكومية بمنطقة الجوف تغيرات وتوجهات جوهرية نلمسها في مختلف المجالات تؤثر في استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وتتمثل في ضعف برامج التدريب، وقصور أنظمة الحوافز، وشدة التعقيدات الإدارية، وغياب الاستقلالية وفرص التجديد والتحديث في أساليب إدارة العمل وهي بذلك تشكل عقبة أمام فاعلية القرارات الإستراتيجية ، الأمر الذي يستدعي التركيز على نوعية معينة من القرارات تعمل على زيادة كفاءة العملية الإدارية، وحتى يتحقق ذلك لا بد من تطوير سياسات تنظيمية توفر للإدارة استراتيجيات وأساليب وسياسات تمكنها من إنجاح برامج وجهود التطوير الإداري، وبالتالي فان مشكلة الدراسة تتمحور في عدم معرفة اثر استراتيجيات التطوير الاداري في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

1.3 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية :

أولاً : ما هي تصورات المبحوثين لمستوى استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟

ثانياً : ما هي تصورات المبحوثين لمستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الإستراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ للقرار الاستراتيجي) في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟



4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية :

1. تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع استراتيجيات التطوير الإداري والقرارات الإستراتيجية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المنظمات وتطورها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على التطوير المستمر وحسن فعالية القرارات الإستراتيجية .
2. تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو استراتيجيات التطوير الإداري والقرارات الإستراتيجية ، والتي تعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، بالاستناد إلى التوجهات الإدارية الحديثة في هذا المجال، والتطرق إلى تجارب الدول المتقدمة، والتي قد يستفاد منها في المملكة العربية السعودية.
3. أمَّا الأهمية العملية لهذه الدراسة فهي تنبع من مساهمتها في معرفة أثر استراتيجيات التطوير الإداري في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، ممَّا يساعد الجهات المعنية في هذه الدوائر على إمكانية تبني التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة وصولاً لفاعلية القرارات الإستراتيجية المنشود من خلال تطبيق استراتيجيات التطوير الإداري تماشياً مع متطلبات التنمية التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية في هذه الدوائر لتمكينها من الاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواءً ضمن المجتمع الذي توجد فيه أم خارجه.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى أجراء دراسة تحليلية لبيان أثر استراتيجيات التطوير الإداري في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر



الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية ، فضلاً عـن تحقيـق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف تـصورات المبحـوثين نحـو اسـتراتيجيات التطـوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجـراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) فـي الـدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف علىتصورات المبحـوثين نحـو مـستوى فاعليـة القـرارات الإستراتيجية(تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الإسـتراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) فيالدوائر الحكومية في منط قة الجوف في المملكة العربيـة السعودية من وجهة نظر المبحوثين.
3. تخدم هذه الدراسة المنظمات السعودية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن استراتيجيات التطوير الإداري، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في الالتزام الجاد بتطوير هذه الإستراتيجيات لزيادة فاعليتها و الاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لتوافر هذه الإسـتراتيجيات لتحـسين جهـود التطـوير والتغيير بغية تحسين فاعلية القرارات الإستراتيجية.

1. 6 فرضيات الدراسة

ستحاول هذه الدراسة اختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى:لا يوجد أثْر ذو دلالة احصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq .05$) لتصورات المبحـوثين لاسـتراتيجيات التطـوير الإداري بأبعادهـا (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحـوافز، إسـتراتيجية فعاليـة الإجـراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) على فاعلية القـرارات الإستراتيجية(تحديد الموقف الاستراتي جي، تحديد الأهداف الإسـتراتيجية، توليـد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.



وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية.

الفرضية الفرعية الاولى : لا يوجد أثْر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات التطوير الإداري بأبعادها (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) على تحديد الموقف الاستراتيجي كأحد أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثْر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات التطوير الإداري بأبعادها (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) على تحديد الأهداف الإستراتيجية كأحد أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثْر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات التطوير الإداري بأبعادها (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) على توليد البديل الاستراتيجي كأحد أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثْر ذو دلالة إحصائيةعند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات التطوير الإداري بأبعادها (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) على اختيار البديل الاستراتيجي كأحد أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد أثْر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات التطوير الإداري بأبعادها (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) على التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي كأحد أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية.

6.1 أنموذج الدراسة

الدراسة استندت على اختبار الأنموذج الآتي:

أنموذج الدراسة

العامل المستقل وأبعاده		العامل التابع وابعاده
استراتيجيات التطوير الاداري إستراتيجية التدريب إستراتيجية الحوافز إستراتيجية فعالية الإجراءات إستراتيجية الوصف الوظيفي إستراتيجية تفويض السلطة	←	**فاعلية اتخاذ القرار الإستراتيجي** تحديد الموقف الاستراتيجي تحديد الأهداف الاستراتيجية توليد البديل الاستراتيجي اختيار البديل الاستراتيجي التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي

الشكل رقم (1)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة (السحيمي، 2010؛ خياط، 2009) ودراسة (الغالبي، 2012؛ جودي 2008) .

1. 7 التعريفات الإجرائية:

أ. **إستراتيجيات التطوير الإداري:** عملية تستهدف المنظمة بأكملها تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، و كذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديد، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية(العديلي، 1993).

وتعرف اجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية التي ستحصل عليها أبعاد التطوير الاداري من خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس استراتيجيات التطوير الاداري .

ويتكون هذه المتغير من مجموعة من الأبعاد هي:

1. **إستراتيجية التدريب:** هو نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغيرات في الفرد أو الجماعة من ناحية المعلومات، والخبرات، والمهارات، ومعدلات ا لأداء وطرق العمل، والسلوك، والاتجاهات، ما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة لائقين للقيام باعمالهم بكفاءة وانتاجية عالية(حسنين، 2005).

وتعرف اجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية التي ستحصل عليها استراتيجية التدريبمن خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاست نة التي تقيس استراتيجية التدريب.

2. **إستراتيجية الحوافز:** وهي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لاداء الاعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية بحيث تدفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الانسانية وتحويلها الى سلوك انتاجي موجه(ابوشيخة،1991).

وتعرف اجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية التي ستحصل عليها استراتيجية الحوافز من خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس استراتيجية الحوافز.

3. **إستراتيجية فعالية الإجراءات:**هي أنظمة تتألف من مجموعة من الأنشطة المترابطة تهدف إلى تحقيق وضمان تنفيذ أعمال المنظمة بسهولة



ويسر (زويلف،1999).

وتعرف اجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية التي ستحصل عليها استراتيجية فعالية الاجراءات من خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس استراتيجية فعالية الاجراءات.

4. **إستراتيجية الوصف الوظيفي** : يصف هذا البعد درجة تقنين قواعد وإجراءات العمل بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط. هذا إلى جانب مدى وجود وثائق مكتوبة بمثابة أدلة عمل وسجلات رسمية فضلاً عن القواعد والإجراءات التي تضعها الإدارة في سبيل إنجاز الأعمال الاعتيادية(غراب،1994).

وتعرف اجرائياً**أ**نها المتوسطات الحسابية التي ستحصل عليها استراتيجية الوصف الوظيفي من خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس استراتيجية الوصف الوظيفي.

5. **إستراتيجية تفويض السلطة:** ويقصد بهذا البعد تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات اكبر وفرص لإثبات القدرات ، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي(أبو شيخة، 1991).

وتعرف اجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية التي ستحصل عليها استراتيجية تفويض السلطة من خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس استراتيجية تفويض السلطة.

ب. **القرارات الإستراتيجية:** القرارات التي تتناول يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التاكيد(غراب،1987).

وتعرف اجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية التي ستحصل عليها القرارات الاستراتيجية من خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس القرارات الاستراتيجية.

ويتكون هذه المتغير من مجموعة من الأبعاد هي:

1.**تحديد الموقف الاستراتيجي** : وهي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي

تؤثر في موقف المنظمة وتعد مؤشرا على قدرتها التنافسية، ويساعد تحليلها في معرفة الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة لمعرفة نواحي القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسية والمساعدة التي تساهم في قدرة المنظمة على المنافسة (برايسون،2003) ، ويعرف اجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية التي سيحصل عليها تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس نفس المتغير.

2. **تحديد الأهداف الإستراتيجية**: بأنها الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها (غراب،1987) ويعرف اجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية التي سيحصل عليها تحديد الهدف الاستراتيجي من خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس نفس المتغير.

3. **توليد البديل الاستراتيجي** : وهي قدرة المنظمة على تحديد مزايا وعيوب وتكاليف ومساهمة كل بديل في تحديد هدف القرار المراد الاستراتيجي اتخاذه (جودي،2008) ويعرف اجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية التي سيحصل عليها توليد البديل الاستراتيجي من خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس نفس المتغير.

4. **اختيار البديل ا لاستراتيجي**: وهي قدرة المنظمة على اختيار البديل الأفضل للتطبيق العملي والمقبول من قبل العاملين والمناسب لإمكانية المنظمة وتطبيقه على ارض الواقع (الخفاجي، 2004) ويعرف اجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية التي سيحصل عليها اختيار البديل الاستراتيجي من خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس نفس المتغير.

5. **التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي** : ويشير إلى قدرة المنظمة في قياس الآثار المرتبة على قراراتهم واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها اثناء عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية والحكم على مشروعية القرار ، ويعرف اجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية التي سيحصل عليها التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي من خلال اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس نفس المتغير.



الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

تمهيد :

لقد أصبح التغيير حقيقة لابد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فان بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذلك أصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير الاداري داخل المنظمات الذي أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المنظمات والتي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات و التطورات البيئة بمختلف أبعادها.

وقد اكتسب مفهوم التطوير الإداري أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة وانيطت به مهمات جسام لها أهميتها كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال توزيع القوى العاملة والتدريب وتهيئة البيئة المناسبة لعملهم وتوفير أجواء العمل المناسبة التي تمكن الموظفين من الانجاز باعلى مستوياته الوظيفية من حيث الكم والنوع ، كما ارتبط هذا المفهوم باستراتيجيات رفع مستوى الوعي الإداري لدى الموظفين وإلقاء الضوء على جوانب مختلفة من عمليات التطوير التي تختص بأجواء العمل ، والعمل على تسهيل أداء الخدمة والرقي في الأداء عبر اقتراح أفضل السبل

وأوضح الطرق مع الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة من معطيات تعين على تحقيق الأهداف العامة والسامية لأي منظمة.

وقد أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولاسيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير والتجويد الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات.

ويواجه قادة ومدراء هذه المنظمات تحديات جعلتهم في بحث دائم ليس فقط عن أساليب البقاء لمنظماتهم، بل واللجوء إلى استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي لجعل الأهداف والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير.

وقد بدأ الاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ، نظرا لمواجهتها لكثير من المشكلات التنظيمية ، حيث ظهرت العديد من المحاولات الرامية إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات. فقد شهدت أوروبا وأمريكا في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدى إلى ظهور المؤسسات، والمنظمات الإدارية الكبيرة والتي صاحبتها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة آنذاك. كما شهد أواخر القرن التاسع عشر الميلادي نشاطا فكريا في مجال الإدارة ساهم في تقديم الحلول لمشكلات الإدارة كالمطالبة بضرورة حساب تكاليف الإنتاج لكل عنصر من عناصر الإنتاج ، وكان هذا بمساهمة مجموعة من الرواد من أبرزهم هنري فايول (Fayol) وغيره ممن لهم محاولات أثرت بمفهوم الفكر الإداري وساهمت في تطويره في القرن العشرين (الصفيان، 2004: 25).

وتقتضي مصلحة أي تنظيم زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب، وخلق المناخ التنظيمي الناجح، الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، والانتماء الوظيفي، والإنتاجية وأن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها. ومما يبرهن على أهمية التطوير التنظيمي للمنظمات المعاصرة بأن شركة ماكدونالد (McDonald)

بعد أن واجهت العديد من الضغوط الداخلية والخارجية ، والمشاكل التي تراكمت عليها منذ عام ١٩٩٦ م ، لجأت للتطوير التنظيمي واستطاعت بذلك من استعادة عافيتها والنجاة من الانهيار خلال الأعوام ٢٠٠٣ - ٢٠٠٥ م بإدراك من الرئيس التنفيذي الأعلى الجديد للشركة وهو كانتالوبو (آل فطيح، 2008: 51).

التطوير الاداري :

إن أساس مدخل التطوير التنظيمي الذي يعني في أبسط معانيه: عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك الإداري ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته، هو تأكيد أن السبب الذي يعوق ويجعل التغيير مستحيل التحقيق هو ضعف العلاقات الشخصية في المؤسسة (برايسون،2003).

ولقد تناول العلماء مفهوم التطوير الاداري من عدة جوانب تنظيمي واجرائية وذلك تبعاً لخلفياتهم العلمية والادارية فقد اعتبر كل من (القريوتي والعنزي، 2004) التطوير الإداري أنه وظيفة استشارية يقدم من خلالها كل ما من شأنه إحداث التغيير إلى الأفضل ولهذا يمكن القول بأن مهمة التطوير الإداري لاتقتصر على إدارة بذاتها ولكنها مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري لأنها مهمة الجميع والكل مسؤول عنها لذلك يطلق على التطوير الإداري بأنه وظيفة جماعية.

ولذلك هناك من يرى بان إدارة التطوير الإداري إدارة استشارية تنسيقية من مسؤولياتها بلورة الأفكار وطرح المناسبة للتنفيذ ومن هنا يعتمد نجاح العملية التطويرية على دعم جميع المسؤولين لهذه العملية وليس التطوير هدفاً بذاته وإنما الهدف أن تكون النتائج جيدة وتحقق الهدف المنشود وهذا هو هدف الجميع(النعيم،2003).

ويعرف التطوير الإداري على أنه " مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصبّ على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حلّ المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة،

مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية (إدريس، 2003، 374).

ويرى (الصقية، 2005) بأنه الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية وأساسية في بنية وتركيبة وإجراءات الجهاز الحكومي، وهذه التغييرات تتعدى إلى تحسين اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين في الجهاز الحكومي وذلك بقصد رفع وزيادة كفاءة أداء هذا الجهاز لتحقيق أهداف التنمية الوطنية.

فالتطوير الإداري هو احداث تغييرات تراكمية تدريجية انطلاقاً من افتراض وجود اساس اداري جيد يمكن البناء عليه، ويتجه التطوير الإداري نحو تحقيق التوازن في السلطات الممنوحة للجهاز الحكومي ، ونحو اللامركزية الإدارية بهدف اعطاء الصلاحيات المناسبة للمستويات الإدارية الدنيا وحق اتخاذ القرارات (التويجري،2005).

وعرفه (Lucain, 1999) بأنه عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقات بين البيروقراطية والعناصر الأخرى في المجتمع من جهة ، وبين عناصر البيروقراطية نفسها من جهة اخرى.

يعرف دنيس وشرادير التطوير التنظيمي (Dennis &, Schraeder, 2009) بأنه: "جهد طويل الأجل يتمّ من قبل الإدارة العليا، من أجل تحسين أساليب حلّ المشكلات في المنظمة، وتحديث عملياتها.

في حين يعرفه كانينغهام وآخرون (Cunningham et.al, 2009) على أنه: مجهود طويل الأجل، يهدف إلى تطوير قدرة المنظمات على حلّ المشكلات، وعلى التكيّف والمتغيرات في بنيتها الخارجية، وذلك بمساعدة علماء ومستشارين في العلوم السلوكية. هذا التعريف يركز الاهتمام على المدى الطويل الأجل، وعلى ضرورة استخدام الاستشاريين.

أما (القريوتي،2001) فيرى أن التطوير التنظيمي يعبر عن: التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القرارات الإداري.

والهدف الأسمى للتطوير الإداري هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات(Rahim,2001).

وبالتالي فان الدراسة ترى أن التطوير الاداري هو ذلك الجهد المخطط الذي يركز على تطوير كل أو بعض الأنظمة المتكاملة في المنظمة ، والذي يؤدي إلى رفع وتحسين فاعليتها في المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم و العمليات و الإستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية و بالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد.

أهمية التطوير التنظيمي

تبرز أهمية التطوير التنظيمي في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للأفراد والمنظمات والحكومات، باعتبارات التطوير التنظيمي هو الأساس الذي يساعد الدول على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل. كذلك يمكن النظر إلى موقع التطوير التنظيمي في الفكر الإداري من أن كل فرع من فروع الإدارة يبحث في جانب من جوانب التطوير محاولاً الإسهام في تحقيق أهدافها (اللوزي، 2002 : 45) .

إن من مجالات اهتمام التطوير التنظيمي إعادة تنظيم المؤسسات؛ فالهياكل التنظيمية المرنة يمكن أن تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد مؤسسات متجددة متكيفة، والمؤسسات التي تتمتع بالمرونة والتكييف هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، والمؤسسات غير المرنة

المتحجرة تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء، لاسيما إذا إنصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل أو إدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة أو إعادة تنظيم العمل، ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التفاعل معها، وهذا يجعل من التطوير التنظيمي يتطلب إدارة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية عمُالهما، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى بالمؤسسة المتفاعلة (ميرغني، 1998).

كما وتتمثل اهميته في رؤية التطوير الإداري في إحداث نقلة نوعية شاملة في مفهوم التطوير الإداري على المستوى المحلي والوطني والإقليمي والدولي وكذلك تقديم أجود واحدث البرامج التدريبية وتقديم أفضل الخدمات الاستشارية للإدارة العليا والوحدات التنظيمية والتشكيلات المتفرعة عنها ومساعدتها للنهوض بواقع عملها وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل جهد ووقت وكلفة(الكثيري، 2003).

فالتطوير الاداري ما هو الا جهد هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه (الصفيان،2004).

أبعاد واستراتيجيات التطوير التنظيمي:

تتضمن مجالات التطوير التنظيمي ثلاثة أبعاد هي: (العديلي، 1993)

أ) **الأفراد**: الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي؛ لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

وتتم عملية التطوير لهذا العنصر من خلال استراتيجيين هما: (الفضلية، 2008)

1) إستراتجية التنمية الذاتية (تغيير الاتجاهات)، ويتم من خلال الإرشاد، والإقناع، الإثابة والتحفيز والتنمية السلوكية.

2) إستراتجية التنمية الموجهة (تغيير المعارف والمهارات)، ويتم من خلال التعليم والتنمية والتدريب.

ب) جماعات العمل: جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها . ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم و التفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها (الفضلية، 2008).

ج) التنظيم نفسه: ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، والوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات. وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي Organizational Climate السائد في المنظمة والذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس و تأثير على دوافعهم وسلوكهم (الطويل، 1999: 140).

نماذج التطوير التنظيمي

يمكن تصنيف المنظمات في مجموعتين رئيستين على النحو الأتي:

أ. المنظمات المعرفية: وهي تتويج لما يسمى المنظمات المتكيفة ، أو على نحو أكثر تحديداً هي المنظمات القادرة بفضل ما تمتلكه من مقومات معرفية (عاملون

مبدعون، طرائق فاعلة، تقانات متطورة) على التأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة، وهي بدورها تنقسم إلى قسمين(الاعرجي، والعزام، 2003):

1. **المنظمات الإستراتيجية:** وهي المنظمات التي تضع في حساباتها البقاء من خلال بلوغ المزايا التنافسية ، التي ستؤهلها له، لذا فهي في موقف الاستجابة الايجابية للتغييرات الحاصلة في البيئة.
2. **المنظمات الرؤيوية:** وهي المنظمات التي لم تعد تقبل بالوضع ، الذي يتيح لها بلوغ المزايا التنافسية فقط ، وإنما تطوير هذه المزايا لتكون مستدامة ، على نحو لا تقف منافعه عند حدود هدف البقاء فقط ، وإنما تمتد إلى مستوى هدف النمو رغم التقلبات في الا ظروف البيئية ، وبما يمكن المنظمة من جعلها قائدة في السوق أيضا.

ب.المنظمات غير المعرفية : وهي المنظمات التي تواجه مشكلة ما بأحد مقوماتها المشار إليها، أو بها جميعاً على نحو يجعلها بعيدة عن الوضع ، الذي يتيح لها المنافسة مع الآخرين، وهي بدورها تنقسم إلى قسمين أيضا (ماهر، 2007):

1. **المنظمات ضعيفة الاستجابة :** وهي المنظمات التي تميل إلى التطور ، لكنها لا تمتلك بعض مقوماته ، لذا فهي تسعى نحو الشراكة أو الاندماج مع الآخرين ، أو تسعى نحو ترشيق حجمها أو تغيير منتجاتها كخطوة على طريق الانطلاق من جديد.
2. **المنظمات المنحدرة (عديمة الاستجابة):** وهي المنظمات التي انتقلت إلى مرحلة الانحدار في إطار دوره حياتها ، نتيجة لعدم تمكنها من تحقيق الاستجابة المناسبة مع التغييرات الحاصلة في البيئية ، لفقدانها مقومات التطوير المناسبة لهذا الغرض.

متطلبات التطوير التنظيمي :

إن التطورات المستمرة والمتسارعة من أبرز سمات هذا العصر، مما استوجب من الدول السعي الدائم والدؤوب لمواكبة هذه التطورات من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة ومن ضمنها برامج التطوير الإداري ، لا سيما وأن التوجهات العالمية الجديدة ، سواء على مستوى الدول المتقدمة أو النامية

تطالعنا كل يوم بتجارب وانجازات وبرامج إدارية متطـورة ، تجعـل منظماتنـا الإدارية على خط التحدي لتستطيع أن تلحق بالركب من خـلال الموائمـة بـين خططها وتطلعاتها وبين ما تحققه على أرض الواقع وبالتالي فان الباحـث يـرى بأن من متطلبات التطوير التنظيمي ما يلي:

أ. الحوافز:

تعتبر الحوافز أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل الصور التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن للموظف العديد من المطالب التي تختلف من شخص لآخر ولكـن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانـة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً، وتقوم على فكـرة علـى إشباع حاجات الفرد في التنظيم من العواطف والمعلومات، والتقيـيم، والنـواحي المادية. إذ تعمل على إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية مـن مؤشـرات لدوران العمل في جو من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل، الأمر الذي يـسهم كثيراً في التخفيف من حدة دوران العمل في المنظمة (الحميري، 2001).

إن استفادة إدارة المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يكون في سـبيل تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازيه المـوظفين العـاملين تحـت لوائها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعـين الإطـلاع علـى حقيقـة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة ، مـن خـلال الاهتمـام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهـذِه النـواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية، (Ostroff , 1992 :963 – 674).

ويشير (الخفاجي،2004) أن نجاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين :الأول هو المقيـاس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في الـسجلات الموجـودة فـي المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها .

أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن التي تقدم إليهم.

وتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة ، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم ، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها . (عساف، 2009: 85) .

وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية(Cacioppe 1999:321):

1. مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته .
2. وجود حافز عند العاملين حفزه على العمل والنشاط .
3. عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
4. تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته .

ب. التدريب الإداري:

يعتبر التدريب من الموضوعات الأساسية في الإدارة العامة، لأنه يرتبط بالكفاية الإنتاجية للمنظمة، ويهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة، بما يتناسب وطبيعة أعمالهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

وتشكلرالإبلفهومها الشامل ركناً أساسياً من أركان التنمية ، وتعتبر الأداة الأساسية نحو التحديث والتطوير، في عصر يشهد تسارعاً في تطور وسائل الاتصال واستخدام التقنية، التي لا يمكن الاستفادة منها بصورة فاعلة، ما لم يواكب ذلك نظم إدارية قادرة على توظيف الإمكانات البشر ية والمادية وفق منظومة

الأهداف والغايات والوسائل التي تحقق مخرجات التنمية الشاملة نحو الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والموارد الطبيعية.

وانطلاقاً من المفاهيم الجديدة للإدارة سعت الدول النامية إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية وإدخال النظم المتطورة في هذا المجال لترفع مستوى أداء المؤسسات. فأصبحت برامج التدريب والتأهيل الإداري تتصدر قائمة الأولويات في برامج التنمية الإدارية، آخذة بأساليب العلم الحديث والخبرة المعرفية والانفتاح الواعي على تجارب الأمم المتحضرة ، ولم يكن من السهل الإبقاء على النظم الإدارية السابقة في ضوء التفجر المعرفي والثورة التكنولوجية والسياسات الدولية في عالم دائم التغيّر ، فتطوير برامج التنمية الإدارية لم يعد ترفاً بل أضحى ضرورة بالغة نحو مواكبة ركب الحضارة الإنسانية(حسنين، 2005).

ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار بأن عملية عقد البرامج التدريبية، يجب أن يتم تصميمها والإعداد لها بطريقة تربطها مع بيئة عمل المشتركين، وبشكل يساعد على تلبية المهام الوظيفية التي تتطلبها الوظائف والتي تخدم العملية الإنتاجية في المنظمات وتزيد من رضا الجمهور المتعامل معها، وكذلك شعور الأفراد المشتركين في هذه البرامج بحصولهم على معلومات ومهارات جديدة سوف تساعدهم على ترجمتها في أعمالهم ووظائفهم التي يعملون فيها، فعندما يتحقق هذا الانسجام ما بين البرامج التدريبية وبيئة عمل المشتركين في هذه البرامج تصبح أكثر فاعليه وتحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال التدريب(Eileen,2003).

ولما كان العنصر البشري، هو غاية التنمية وأداتها في الوقت ذاته، فإن الاهتمام أصبح منصبّاً على تدريب وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على إدارة المؤسسات بكفاءة عالية فلم تعد الإدارة العليا في قمة الهرم الإداري هي وحدها محط العناية، بل أصبحت الإدارة الفرعية ولكافة المستويات أيضاَ تنال نفس العناية نظراً لتشابك المؤثرات بين هذه الإدارات ولأن انسجامها وتوافقها هو السبب لتحقيق غايات المؤسسات أو الأجهزة التي تعمل فيها.



جـــ. فاعلية الإجراءات:

تقوم عادة كل منظمة إدارية سواء كانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص بعدة عمليات من أجل إنجاز أعمالها. ويطلق على هذه العمليات الإجراءات، طرق العمل أساليب العمل، وكما يلاحظ من خلال دراسة الإجراءات ، نرى أنها تمر في سلسلة من الخطوات بعضها ضروري وبعضها الأخر ليس ضروريا ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة لأداء.

فعند القيام بالبناء التنظيمي، لابد من توضيح الإجراءات و أساليب العمل الواجب أتباعها للوصول إلي الأهداف المرسومة ، لذلك يمكن التعريف الإجراءات بأنها طريق محدود سلفا لأداء الأعمال (زويلف، 1999: 201) وهي مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة او تحقيق هدف محدد (العواملة ، 1995: 1997).

أن فاعلية الإجراءات في تحقيق أهدافها تعتمد كثيراً على مدى سهولتها، ووضوحها، وبساطتها، حيث تحقق السرعة في إنجاز العمل وتقلل الجهد المبذول، أما تعقيد الإجراءات فينتج عنه الروتين الممل الذي يساهم في تعطيل الأعمال وتراكمها، وفي إهدار الوقت والجهد والمال.

وتأتي أهمية الإجراءات الإدارية من خلال الأهداف التي تحققها للمنظمة كوسيلة فعالة لتقديم خدمات المنظمة بصورة أفضل وتحقيق الفعالية في الأنشطة ويمكن توضيح هذه الأهمية كالأتي(زويلف،1999) : سرعة انجاز الأعمال في المنظمة، وتساعد على تخفيف الإجهاد الفكري والعصبي للعاملين لوجد إجراءات موحدة لمعاجلة المعاملات المتشابهة، وتقديم الخدمات بطريقة أفضل للمواطن، وتوحيد النشاطات والمعاملات الكتابية بين الأقسام والإدارات، وتخفيض التكاليف في الأعمال المكتبية، يساعد وجود خطوات واضحة متسلسلة لسير الأعمال على إحكام الرقابة على الأعمال، وتلافي الفوضى والإرباك لوجود إجراءات محدودة ومعرفة وواضحة، وسهولة الإجراءات وبساطتها وما يترتب عليها من خدمات

ممتازة ويساعد المنظمة على جذب عملاء جدد، ويقلل التذمر والشكوى بين العاملين نتيجة كثيرة العمل الروتيني وعدم وجود إجراءات محددة.

د. تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتيسير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام (الطويل، 1999).

فالتفويض يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية، والشخص المفوض إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فوض فيه، ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه (اللوزي، 2002).

وتتضمن عملية التفويض إسناد مهمة لشخص آخر ويظل المفوض مسؤولاً عن هذه المهمة في النهاية . والتفويض يأخذ وقتاً للتنظيم وتحديد الأولويات لكن تكاليف تجنبه تكون مرتفعة، فالمدير الذي لا يفوض أو يفوض بشلل غير كافٍ، لا يبدو فقط غير منظم، بل لا يمكنه تكملة كل المهام المطلوبة منه بشكل فعّال وبالشكل الذي يريده. والتفويض الفعال به إثارة وحافز لتحمل المسؤولية، كما يوفر مستوىً عالياً من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الشعور العظيم بالقيمة والاحترام ويعتبر التفويض بمثابة منح السلطة لأداءٍ أفضل (دورلنغ، 2000).

كما ترى الزعبي (2004) أن تفويض السلطة إحدى الوسائل لتحقيق الغايات فهو عملية تتم بواسطة انجاز مجموعات معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم لنظام محدد من المسؤوليات .

ويحقق تفويض السلطة أكبر عائد للمنظمة التي يتم فيها التفويض، حيث يتحقق العمل الإداري بأقل كلفة ممكنة، فهو يوفر وقتاً على كل المستويات التي يفوض إليها، من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداريويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة،كما يؤدي إلى خلق أفكار جديدة ، ويهيئ مجالاً أوسع للتفكير (مقبل، 2003 :51).

ويرى (أبو شيخة، 1991) أن تفويض السلطة يحقق التدريب العملي للمرؤوسين ويدعم ثقتهم بأنفسهم ومعاملتهم كأفراد ناضجين، فعندما يشعر المرؤوس بأن جزءاً من السلطة قد أصبح في يديه يزيد من ثقته بنفسه، و يدفعه إلى الابتكار واستغلال مواهبه وخبراته وقدراته،كما يؤدي إلى تطوير العمل، فالمرؤوس أكثر قرباً لمواقع التنفيذ، مما يتيح له سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الأعلى.

ويعتبر (العلاونة وآخرون، 1999 : 156) تفويض السلطة أمراً ضرورياً في معظم منظمات الأعمال وخاصة المنظمات ذات الحجم الكبير، حيث لا يوجد هناك شخص واحد قادر على القيام بكافة أعمال المنظمة، ولو سلمنا بوجود ذلك الشخص ذو القدرات الخيالية ،فلن يجد الوقت الكافي للقيام بها، ومن هنا تظهر ضرورة تفويض السلطة في المنظمات ككل، لما له من مزايا تعود عليها، أهمها:

1- يؤدي تفويض السلطة إلى زيادة فعالية المنظمات، لأن المدير الذي يفوض سلطات أكثر يكون لديه استعداد أكبر لقبول مسؤوليات إضافية.
2- يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة وسريعة في نفس الوقت.
3- تخفيف أعباء الإدارة العليا ، فتجد أمامها متسعاً من الوقت لممارسة الأعمال الأكثر أهمية.
4- اتخاذ القرار في موقع تنفيذه يؤدي إلى الارتقاء بنوعية ذلك القرار.

كما أن تفويض السلطة يحقق أكبر عائد للمنظمة التي يتم فيها التفويض، حيث يتحقق العمل الإداري بأقل كلفة ممكنة، فهو يوفر وقتاً على كل المستويات التي يفوض إليها، من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري ويحقق المرونة والتكيف مع الظروف المختلفة،كما يؤدي إلى خلق أفكار جديدة ، ويهيئ مجالاً أوسع للتفكير، حيث يشارك أكثر من مستوى إداري في إنجاز العمل(العضايلة، 1998).

هـ- التكنولوجيا:

تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوطاً و تحديات تتمثل أبرزها في : قلة الموارد المتاحة، تعدد الأهداف، انخفاض مستويات الإنتاجية، تزايد الحاجات

المجتمعية، تدني مستوى الرضا لدى المستفيدين والعاملين وغير ذلك، الأمر الذي يتطلب أحداث تغيرات حركية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات المتسارعة، حيث لم تعد الأساليب الحالية قادرة على مواكبة التطورات في مختلف المجالات.

وتعد التكنولوجيا مورداً رئيساً من موارد المنظمة أكثر من أي وقت مضى ذلك أنها تشكل المادة الأولية لاتخاذ القرارات التي يحتاجها الإداري في أي مستوى كان في المنظمة . ومع التطورات المستمرة والسريعة في مجالات العمل المختلفة، وما أفرزته التحديات العالمية الجديدة، فأنّ العديد من الدراسات والأبحاث ركزت على بناء ،وتحليل التكنولوجيا لاستخدامها في المنظمات المختلفة إلاّ إنّ الاهتمام بالتكنولوجيا في المنظمة لا يقل أهمية عن بناء وتحليل نظم المعلومات ، وبالرغم من الصعوبات التي تواجهها الدراسات المتعلقة بأثر التكنولوجيا على المنظمة والعاملين فيها وذلك بسبب التطورات السريعة لتكنولوجيا،ما يتطلب ذلك من الاستمرارية في تطوير نظم المعلومات تبعاً لذلك، إلا أنّ ذلك لا يعني تجاهل دراسة هذا الأثر في المنظمات والمنشآت ، أو الدوائر التي بدأت تثبت فيها ركائز لنظم المعلومات ، وبدأ يتبلور فيها نظام معلومات يقوم على أُسس ثابتة(الذنيبات، 2003).

ونظراً لاعتماد المنظمات على التكنولوجيا من اجل البقاء والتعامل مع العامل الخارجي، والتعامل بين أعضاء المنظمة داخلياً، فبدون تبادل للمعلومات لا تستطيع المنظمات التعرف على احتمالات التغير، وتكنولوجيا المعلومات تزود المنظمة بما تحتاجه من معلومات لتضمن لها الاستمرارية و البقاء (عامر وعبدالوهاب،1994).

وهناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا ونوعية العمل في منشأة الأعمال فبعض الأعمال تستخدم التكنولوجيا بكثافة اكبر من أعمال أخرى، حيث تزداد نسبة استخدام وسائل التكنولوجيا من حاسب آلي و فاكس و انترنت في أنواع معينة من منشآت الأعمال مثل الأعمال الإعلامية و الاتصالية (الطراونه،2004).

ونشأ عن التكنولوجيا مطالب جديدة لتأهيل العمالة ، وطرق حديثة لتدريبهم، ورفع كفاءتها الإنتاجية وتقييم أدائهم (الطيب، 1999).

و. نمط الاتصال:

يمثل الاتصال عملية تمر بواسطتها الأفكار والمعلومات والتوجيهات من خلال نظام اجتماعي ، والطرق التي تتكون أو تتطور بها الآراء والاتجاهات والمعارف ، كما يشمل الاتصال أيضا عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى بغرض الإقناع أو التأثير في سلوك الآخرين فالاتصال عملية مستمرة تتم بين عدد من الأطراف ، تتضمن قيام الطرف المرسل بتحويل ما لديه من معلومات وأفكار إلى رسائل لفظية أو غير لفظية أو مكتوبة ، وارسالها عبر قناة اتصال مناسبة إلى الطرف المستقبل(ماهر، 2008).

ويمكن تعريف عملية الاتصال على أنها عملية نقل المعلومات من طرف لآخر بالطريقة التي تساعد على استقبالها بنفس المعنى أو المضمون الذي استهدفه مرسل الرسالة الاتصالية وهي كذلك بأنها عملية اجتماعية يقوم خلالها طرفين أو أكثر بتبادل المعلومات ومشاركة الأفكار لتحقيق غايات خاصة (ادريس ، 2003).

كما عرّف (الصيرفي، 2005) عملية الاتصال بأنها عملية تهدف إلى تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة، أو إحداث علاقات إنسانية طيبة بين المتصلين.وعرّفت جمعية الإدارة الأمريكية (A.M.A) عملية الاتصال على أنها عملية خلق وإشاعة التفاهم بين الأفراد ، أي العملية التي يتم بواسطتها تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الناس.

والاتصال في المنظمة له دور هام في نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى ، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم(حبتور،2000) ، ويعرف الاتصال أيضا بأنه نشاط يهدف إلى تحقيق العمومية أو الانتشار أو الا مألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من فرد أو جماعة إلى فرد



أو جماعات أخرى بواسطة رموز وأشارت ذات معنى ومفهوم موحد لدى أطراف الاتصال(منصور،2000).

والاتصال عملية إرسال واستقبال رسائل اتصاليةً من خلال التحدث أو من خلال كلمات مكتوبة أو بواسطة رسائل غير لفظية مثل تعبيرات الوجه ونوعية نبرة الصوت، وهناك عددا من العناصر والمكونات الرئيسية لعملية الاتصال والتي لا بد منها حتى تكتملدورة حياة العملية الاتصالية تتمثل في المرسل ، والمستقبل، والرسالة، ووسيلة الاتصال، والتغذية العكسية، وبيئة الاتصال (نصرالله،2001).

ز. الهيكل التنظيمي:

لقد حظي الهيكل التنظيمي باهتمام الباحثين وقد ركزت جميع نظريات التنظيم على كيفية تصميم الهيكل التنظيمي باعتباره أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

ويُعد الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق الأهداف والأغراض التي تبتغيها المنظمة، ويمثل الإطار العملي المحدد لشكل العلاقة بين المهمة وبين السلطة، فهو النموذج المعياري للبناء والعمليات التنظيمية . كما أنه جَسَدُ المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، والوحدات والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها.

وقد عرف الهيكل التنظيمي بأنهُ جسد المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، والوحدات والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها.(السالم، 2002).

والهيكل التنظيمي "بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا يستوعب المستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخاً مناسباً(العميان،2000).

ويتضمن ذلك قنوات انسياب السلطة ، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام والفروع، ووصف الوظائف واللجان ...الخ.وما يتعلق بالتخطيط هو عدد المستويات الإدارية والهرمية للمنظمة، فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، يكون ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم. كما يمكن التنويه هنا إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وقناعات إدارتها فيما يختص بالنمط الإداري والقيادي، ودرجة اعتماد النمط الآمر والتسلّطي(الدوري،2005).

أما الهيكل الآلي أو الميكانيكي فهو على النقيض من الهيكل العضوي، حيث يتميز بالمركزية وبالخصائص البيروقراطية في تحديد الواجبات وتدرج السلطة وبناء هيكلة الاتصالات أما الشروط البيئة المحفزة لهذا النمط فهي استقرار الأسواق في البيئة، والتقنيات البطيئة التطور، والتغيير وكذلك استقرار الأقسام الانتاجية. لذا يعد الهيكل الآلي في التكيف لتقنيات الإبداع والابتكار أصعب من النمط العضوي. (السلمي،1999).

وقد يكون أكثر الهياكل ملاءمة للسلوك الإبداعي، هو الهيكل المرن مثل: هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار . بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات . كالبعد عن الروتين والبيروقراطية، في الإجراءات الرسمية، والرقابة المشددة في بيئة العمل . وتكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار، وعلى اتصال دائم معها.

حـ. الأنظمة والتعليمات:

تُعد الأنظمة والتعليمات أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والأساليب المتبعة داخل المنظمة، وإيجاد قدر من التفاهم والتنسيق والتكييف بين الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية، ولكن إذا أصبحت السياسات التنظيمية عنصر دائم التغيير، فإنها تصبح وسيلة اضطراب تصيب كافة الأنشطة الإدارية في المنظمة . إضافة إلى ذلك فإن وجود سياسات تنظيمية عادلة ومناسبة، قد يزيد من شعور



العاملينأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على الإبداع ، وبالتالي يؤثر على أدائهم وسلوكهم داخل المنظمة.

وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وتحديد صلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب أتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، وفي الوقت نفسه نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

فقد عرّف(Mintzberg) الرسمية بأنها "الدرجة التي تشكل بها القواعد والإجراءات والأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة (هيجان ، 1999).

وعرّف(ديسلر،1991)الرسمية على أنها "تشير إلى المدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات والتعليمات موضحة بصورة مكتوبة". وتبعا لذلك فإن الرسمية تمثل استخدام القواعد، والإجراءات والأنظمة في المنظمة بهدف التنبوء والتحكم في سلوك العاملين أثناء أدائهم للعمل، وتعرف الرسمية بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها إلى جا نب القواعد والإجراءات، والأنظمة والسياسات التي تحكم سير العمل في المنظمة. (العميان ،2000).

أما بخصوص تأثير متغير الرسمية على الإبداع التنظيمي فقد أشارت الدراسات نتائج متعارضة فقد أكد (Zaltman) أن اتباع القواعد والإجراءات الصارمة تعيق العملية الإبداعية في المنظمة .في حين نجد دراسات (روجزوديلبك) تشير الى أن الالتزام الرسمي للعاملين بضرورة اتباع القواعد والإجراءات والأنظمة ربما تثير العملية الإبداعية في المنظمة (هيجان،1999).

القرارات الإستراتيجية

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادرة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم

من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهميـــة وضـــوحها ووقتهـــا، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

وعرف أموستت(Umstot,1988) القرار بأنه" عملية تفكير لها أثر علـــى نتائج الاختباراتوتختلف عن عملية حل المشكلات ، والتي تتـــضمن ســـلوكيات منظمة كجمع البيانات، وتحليل البدائل".

وقد عرف (جابر، 2003)عملية إتخاذ القرار بأنها :"عملية عقلانية تتطلب قدراً كبيراً من الإبداع والمبادأة ومهارات فكرية وخبرات سابقة لإختيار بديل من عدة بدائل لوصول لحل مشكلة ما".

ويعتبر (ياغي وخاشقجي،1989) القرارات الاستراتيجية بأنها هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا ومتميزا، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل.

ويصفها (العزاوي،2001) بأنها قرارات بعيده المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه .

أما (العبيدي،1989) فيرى أنها قرارات استثنائية يتم صناعتها في المده الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحيه تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وعرف(الصيرفي، 2005 :60) القرارات الإستراتيجية بأنها " عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانات المتاحة والأهداف المطلوبة .

وعرف غراب(1987) أن عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية هي" الإختيار بين البدائل المتاحة وهي تعتمد إلى حد كبير على الحكم الشخصي للفرد، وتبدأ

بوجود فكرة معينة في ذهن الفرد، ثم يتم إعداد برنامج زمني يشمل خطوات ومراحل معينة للتفكير من أجل التوصل إلى تلافي المشكلات التي تعترض سير العمل وحلها بالطرق المناسبة وفي الوقت المناسب".

أما(ياغي، 2005) فترى أن عملية صنع القرارات التنظيمية لبُ العملية الإدارية، وصلب عمل الإداري، فضلاً عن أنها أداتها الفعّالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخلياً وخارجياً، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية ورئيسية يمارسها الإداري في أي موقع وفي أي وقت من الأوقات.

وتعرف الدراسة القرارات الإستراتيجية على أنها : الاختيار من بين بديلين أو أكثر بإتباع الخطوات التالية :إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذه.

أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

لقد أدى التطور في مجال العمل الى تنوع الأنشطة في المنظمة الواحدة، ومن ثم إلى تعقيد عملية صنع القرارات الاستراتيجية، ونظرا لتزايد المتغيرات التي تؤثر على القرارات المختلفة، ترتب على ذلك أن زادت الحاجة إلى أساليب حديثة يمكن للادارة استخدامها في حل مشاكلها المختلفة، وكذلك زادت أهمية المعلومات وأنظمتها وتقنيتها والبحث عن أفضل استخدامات لها بأقل تكلفة لنتاجها، لأن المعلومات السليمة تؤدي الى قرارات سليمة (Turban,1990).

وتعتمد صياغة القرارات الاستراتيجية على وجود نظام كفء لتوفير المعلومات ، إذ ترتبط هذه القرارات بالظروف البيئية الخارجية التي يصعب التحكم بها لأسباب تتعلق بصعوبات التنبؤ بالنتائج المحتملة لهذه القرارات وصعوبة تقييم نتائجها أفضل عن صعوبة توقع الفرص والتهديدات المحتملة عليه ومن أجل تذليل هذه الصعوبات تقتضي الضرورة توفير المعلومات الضرورية عن المجالات الرئيسة التي تصنع القرارات الاستراتيجية في إطارها إذ تتولى الادارة التسويقية مهام صنع القرارات الاستراتيجية التي تتحدد في ضوئها الحاجة إلى المعلومات (العجارمة والطائي،2008).

ويعتبر اتخاذ القرارات جل ومحور عمل المدير، فهو يتخذ قراراً عندما يوقع كتاباً، أو يجيب أحد مرؤوسيه عن استفسار، أو يطلب من أحدهم أداء عمل ما، أو يقوم بتشكيل لجنة، أو تغيير رئيس قسم، وهكذا تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس، ولا يمكن التقليل من أهمية صواب وسلامة القرارات التي يتخذها المدير، سواء كان في التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو القيادة أو الرقابة، فمن ناحية تؤثر هذه القرارات على وضع المدير وتقدمه الوظيفي، ومن ناحية أ خرى، لهذه القرارات تأثير على عمل الجماعة التي يشرف عليها المدير، وعلى عمل المنظمة بصورة عامة، تزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع تعقد أعمال المنظمات وتوسعها، وتنوع أعمالها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها من تغيرات تقنية واجتماعية واقتصادية، ومنافسة حادة وتسارع ظاهرة العولمة، بالتالي نضج عملية اتخاذ القرارات، قلب الإدارة النابض الذي يضمن للمنظمة البقاء والتقدم والازدهار، وأصبح أساس الحكم على المدير الناجح هو كفاءته وقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة. (حريم، 2010).

وتكمن أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في أنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية، ويساعد تبني أسلوب اتخاذ القرارات الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:(السالمي ، 2005)

1. تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
2. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
3. يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
4. يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
5. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.



6. ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبـــادرون إلى صنع القرارات وليسوا متلقين لها.

نماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

لا يوجد نموذج واحد مقبول لاتخاذ القرارات الإستراتيجية يتفق عليه جميـــع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف. ومن هنا تستعرض الدراســـة النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال والذي يتضمن أيضاً المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية Component of Strategic Decision والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج اتخاذ القـــرارات الإستراتيجية وهذه المكونـــات أو المهـــام الأساســـية لعمليـــة اتخـــاذ القـــرارات الإستراتيجية هي (جابر،2003):

1.المستوى الكلي للمنظمة : وتحدد هذه الإستراتيجية البرنامج الإجمـــالي للمنظمة ككل، بمناقشة هذه البدائل المتاحة على المستوى الكلي للمنظمة يسا عد على اختيار البديل الأفضل. إذ تتوفر أمام المنظمة بدائل إستراتيجية عموما، الأمر الذي يفرض انتخاب واحد أو أكثر منها. وهذه البدائل تنقسم إلى أربع إستراتيجيات رئيسة ، هي:

أولا : إستراتيجيات الاستقرار: وتسمى أيضا بإستراتيجيات النمو المحدود . وهي أفضل البدائل لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة خارجيـــة غير مضطربة . ووفقا لها، تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعـــة حاليا، من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية . وقد تقود للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح، عبر خيارات تقليل التنافس . وتـــستخدم في منظمات النشاط الواحد، او المنظمات الصغيرة ، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة . وتضم إستراتيجياتفرعية ، هي : إســـتراتيجية الثبات النسبي، وإستراتيجية التمركز، وإستراتيجية الربح، وإســـتراتيجية الحركـــة البطيئة .

ثانيا : إستراتيجيات النمو (التوسع) : ويتم تبنيها عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح او حصة السوق. وتتبع عندما تحاول المنظمة التوسع في أعمالها . والتركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي . وتضم إستراتيجيات فرعية منها: إستراتيجية النمو الداخلي، وإستراتيجية التركيز، وإستراتيجية الاندماج، وإستراتيجية المشروعات المشتركة، إستراتيجية التنويع المتصل (غير المتصل)، إستراتيجية التنويع (الداخلي الخارجي)، إستراتيجية التنويع العمودي (الأفقي) .

ثالثا – إستراتيجيات الانكماش : عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنيا فلابد من إتباع إستراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة. وتتضمن أشكالا متعددة من أهمها إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل، وإستراتيجية التجرد أو التخلي ، وإستراتيجية التحول ، وإستراتيجية التصفية .

رابعا : الإستراتيجية المركبة : عندما تكون المنظمات صغيرة فمن الطبيعي ان تجد نفسها أمامموقف لا تحسد عليه ، حيث تكون البدائل الإستراتيجية أمامها محددة ، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة ، وبالتالي فان اتخاذ قراراتها بشأن البديل الإستراتيجي قد يكون اضطرارا أكثر من كونه خيارا . عكس المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة التي تحتل مركزا تنافسيا قويا في السوق، تتنوع البدائل والخيارات المتاحة أمامها، وتكون مساحة التحرك كبيرة ، مما يتيح فرصة اختيار البديل الأكثر ملائمة مع رسالتها وأهدافها وإمكاناتها وظروفها البيئية ونمط قيادتها وطبيعة هيكلها التنظيمي وثقافتها . وقد تستطيع إتباع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية . أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلاءم ورسالة وأهداف المنظمة.

2. إستراتيجية النشاط: هي إستراتيجيةخاصة بكل نشاط متميز من الأنشطة التي تزاولها المنظمة ، وفيما يلي أهم أنواع هذه الإستراتيجية (برايسون،2003):

1. نموذج المواءمة : يعد من أكثر المداخل استخداماً في مجال استراتيجيات النشاط ويقترح هذا النموذج أن تحاول إدارة المنظمة حل

ثلاث مشاكل هامة من خلال اختيار وتطبيق أحد ثلاثة بدائل من الاستراتيجيات . وهذه المشاكل الثلاث هى :

أ- مشكلة المبادرة : وتشمل تحديد الفرص التجارية الواجب انتهازها وتلك التى ينبغى تجاهلها .

ب- المشكلة الهندسية : وتتمثل في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات .

ت- المشكلة الإدارية : وتدور حول عملية بناء الهيكل التنظيمى الذى ترى الإدارة العليا أنه أفضل من غيره فى خدمة أغراضها .

2. **إستراتيجية التنافس** :إضافة إلى نموذج المواءمة ، هناك ثلاث استراتيجيات شائعة الاستخدام، هى(الخفاجي، 2004) :

1- إستراتيجية التمايز ، وتعنى وضع سلع المنظمة فى مكانة خاصة بعيداً عن السلع المشابهة للمنظمات المنافسة .

2- إستراتيجية القيادة السعرية : وتعنى سعى المنظمة نحو الاحتفاظ بتكلفة الإنتاج والتوزيع عند أدنى حد ممكن بما يمكن المنظمة من تحديد أسعار بيع أقل من متناول جميع المتنافسين .

3- إستراتيجية السوق المحدودة : وتستهدف التحديد الدقيق على سوق معينة والتركيز الكامل عليها وعادة ما تكون هذه السوق متخصصة .

3. **الاستراتيجيات الوظيفية** :تتكون الإستراتيجية الوظيفية من عدد من الاستراتيجيات التيغطى كل منها أحد النواحي الوظيفية الأساسية مثل التسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والقوى العاملة وتصميم الهيكل التنظيمي(الدوري،2005):

1. الإستراتيجية التسويقية : وتهتم بجوانب الترويج والتسعير وتوزيع المنتجات والمركز السوقي والمزيج السلعي.

2. الإستراتيجية المالية : وتعنى أن تحدد المنظمة سياساتها وخططها المالية المزمع تطبيقها.

3. إستراتيجية الإنتاج :وتعنى أن تحدد المنظمة سياستها وخططها الإنتاجية المزمع تطبيقها.

4. إستراتيجية البحوث والتنمية : وتتضمن النواحي المتعلقة بابتكار وتنمية المنتجات والبحث عن الجديد فى نطاق عمليات الإنتاج المختلفة.
5. إستراتيجية القوى العاملة : وتشمل السياسات والخطط الخاصة بالأجور والأسعار والتكامل مع النقابات العمالية والتشريعات الحكومية وبرامج التدريب.
6إستراتيجية تصميم الهيكل التنظيمي : وتشمل جوانب المركزية واللامركزية والمستوى المطلوب من تفويض سلطة اتخاذ القرار وعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف (الخفاجي، 2004).

وبالرغم من أن مكونات أو مهام عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذكرت متسلسلة وذلك لسهولة التوضيح إلا أن هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض، وأن المكونات المختلفة لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور استراتيجيات القراراتالمقصودة أم من منظور استراتيجيات القرارات الطارئة. فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على متخذي القرارات الإستراتيجية تقييم الإستراتجيات الطارئة ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل قرار استراتيجي طارئ برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة، ويتجسد الهدف هنا في تقييم مدى ملائمة القرارات الإستراتيجيةالطارئة لاحتياجات المنظمة وقدراتها، ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمور الطارئة وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي(غراب، 1987).

والجدير بالذكر أن التغذية العكسية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط إنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي لأن أي تغيير في مكون رئيسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية سيستتبع بالضرورة تغييراً في كل أو بعض النموذج.



مميزات القرار الاستراتيجي

تصنع القرارات الاستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل. "وتكون نتائج هذه القرارت بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة ،حيث تتطلب صناعة هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صناعتها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها. تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية والغير موضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صناعتها (ياغي،2005).

تتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة وكما يأتي :(منصور،2000)

أولاً: المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ثانياً: التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الاقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ثالثا: التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي. يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل

التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية الي المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعا: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارت من قبل الأقسام.

خامساً: تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة: تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة. ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

سادساً: تمثل الإطار العام لقرارت الأدارا ة الوسطى والدنيا: تُعدُّ عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارت الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الادارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما لتلك الإدارات عند صنعهم لقرارتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا. ويجب التفكير دائما بأن الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة. تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

سابعاً: التوجه نحو النظام المفتوح: إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة.

وتتميز القرارات الاستراتيجة عن القرارات الادارية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها حيث ترى (عبد الغفار،2004) أن طبيعة القرار الاستراتيجي غير روتينية وغير مهيكلة وبعيدة الأمد وذات تكلفة عالية وبحاجة الى معلومات كبيرة ودقيقة ، وتعتمد على مصادر خارجية وداخلية تتسم بعدم التأكد ضمن ظروف متغيرة ، وذات مركزية عالية تصدر من الادارات العليا للمنظمة وتكون ضمن دراسات ومنهجية علمية ، بعكس القرارات الادارية التي تكون روتينية وذات نطاق جزئي وبحاجة بيانات محدودة تصدر عن المستويات التشغيلية .

أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

تتعدد اتخاذ القرارات الإستراتيجية كما بينها (الزهراني، 2007) كالآتي:

أ. اتخاذ القرارات عن طريق اللجان: يتم اختيار مجموعة من الأفراد رسمياً من قبل الإدارة للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو بحث المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات للإدارة بشأنها، ويتميز هذا الأسلوب الجماعي لاتخاذ القرارات بأنه يؤكد صفة العمل الجماعي من خلال الاستعانة بالخبرات المتخصصة لحل المشكلة محل القرار من جهة، وتوزيع مسؤولية اتخاذ القرار على أعضاء اللجنة لتخفيف عبء المسؤولية على المدير متخذ القرار.

ب. اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة : يُفوض لمجالس الإدارة إتخــاذ القرارات التي يصعب تفويض السلطة للآخرين، ولا تصدر القرارات التي تتخذها مجالس الإدارة إلا بعد دراسات ومناقشات وتبادل للآراء وتلخيصها واستخلاص أفضل القرارات الفعالة.

ج. اتخاذ القرارات عن طريق المؤتمرات أو اللقاءات: يتشاور المدير ومرؤسيه حول المشكلات المعروضة ومناقشة المرؤوسين للمدير للحلول وتقديم الاقتراحات والآراء حولها، وقد يترتب على اللقاءات أن يفوّض المدير مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين لاختيار أحد البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي.

د. اتخاذ القرارات عن طريق أسلوب دلفاي (Delphi): ويشير مصطلح دلفاي لنوع من الحكم الجماعي يشترك فيه عدد من الخبــراء والمتخصــصون بهدف الوصول إلى رأي موحد حول مشكلة ما، من خلال إستخدام وسائل رسمية للإتصالات مثل قوائم الإستفتاء لاستقصاء آراء المــشتركين، مــع وجــود عــدد مــن الأشــخاص المــسؤولين عــن اتخــاذ القــرارات النهائية(ياغي،2005).

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

أجرى **(الغالبي، 2012) دراسة بعنوان " مداخل صناعة القرار الإســتراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية "**، هــدفت الدراســة إلــى التعرف على مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء المنظمــي فــي الشركات الصناعية العراقية ، وشملت الدراسة عينة من (34) شركة صناعية في محافظة البصرة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

وجود علاقة إيجابية بين مداخل صناعة القرار الإستراتيجي والأداء المنظمي.

وقام (الزمعان، 2010) بدراسة بعنوان: " دور جائزة الملك عبد الله للتميــز في تحفيز التطوير الإداري " دراسة تطبيقية في منظمات القطاعين العام والخاص

في الاردن. هدفت الدراسة الى تقصي دور جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في تحفيز التطوير الإداري في المنظمات الحاصلة عليها في القطاعين العام والخاص. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 250 مشاركاً ومشاركة، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

1- ان معايير جائزة الملك عبد الله الثاني قد توافرت في منظمات القطاعين العام والخاص لتحفيزها نحو تطوير سياساتها الإدارية، للوصول إلى القدرة والتميز والكفاءة.

2- حفزت الجائزة الإدارات العليا على التطوير الإداري في هياكل وأنظمة وأساليب عمل الجهاز الإداري، وانماط وضوابط السلوك التنظيمي.

وأجرى (السحيمي، 2010) دراسة بعنوان" أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية " هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير ومستوى فاعلية التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (836) مبحوثاً. تم اسرجاع (712) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة المدينة المنورة ذات مستوى مرتفع.

2. أن (المعوقات التنظيمية، والمعوقات التشريعية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات المالية) لها تأثيرٌ في فاعلية التطوير الإداري.

أجرى (آدم، 2010) دراسة بعنوان "مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية "، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في



المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (420) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أن تصوّرات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.36).

2- وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي، وأن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما مقداره (62.3%) من التباين في التطوير التنظيمي.

وقام **(خياط، 2009) بدراسة بعنوان: "دور ادارة التطوير الإداري في بناء القدرات الابداعية:"** دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعةالملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية.هدفت الدراسة الى تحديد دور ادارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية إلتي اصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالاداء الفعال، وكانت ا هم نتائج الدراسة .قيام التطوير الإداري بدور فعال في بناء وتنمية القدرات الابداعية، ومساهمة ادارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الايجابي مع المواقف، ومحدودية دور التطوير الإداري في تقديم خدماتها في الدراسات والاستشارات الإدارية، ووضوح دور التطوير الإداري في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري.

ودراسة (عساف، 2009) بعنوان "آفاق وأبعاد التطوير الإداري في وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية، دراسة نظرية ". هدفت الدراسة الى التعرف على آفاق وأبعاد التطوير الإداري في وزارة ا لداخلية السورية .اعتمد الباحث على دراسة الادب الإداري من مصادره الاولية والثانوية، إضافة الى منهجية المسح المكتبي والملاحظات والمقابلات مع العاملين . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها . ضرورة استخدام الأسس العلمية في إقامة اي بناء تنظيمي ، كما توصلت الدراسة الى ضرورة تبني نظم حوافز قادرة على زيادة دافعية الافراد للعمل والعطاء ، وضرورة تبني الفكر الإداري الحديث ، والعمل بموجبه.

أجرى (جودي، 2008) دراسة بعنــوان " علاقة القرار الإســتراتيجي في الأداء المصرفي"، هدفت الدراسة إلى التعرف علــى علاقة القرار الإســتراتيجي في الأداء المصرفي ، حيث تم استخدام مجموعة من النسب المالية لإجراء عملية التحليل وشملت الدراسة عينة من المصارف العراقية ، وقد توصلت الدراسة إلــى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : وجــود علاقــة إيجابيــة بــين القــرارات الإستراتيجية والأداء المصرفي.

أما دراسة (الفضلية، 2008) فجاءت بعنوان "التطوير التنظيمــي وعلاقتــه بإدارة الوقت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، والتعرف على مدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين فيها، إضافة إلى كشف العلاقــة بــين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين تفعيل أبعاد إدارة الوقت لدى الضباط القياديين. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي بوجه عام هو مستوى جيد، وأن مستو ى فاعلية استثمار الوقت بوجه عام هو مستوى جيد أيضاً، كما أظهرت أن هناك ارتباطاً طردياً ومتوسطاً وذا دلالة إحصائية بــين متغيــر التطوير التنظيمي الكلي ومتغير إدارة الوقت الكلي.

وقام(العزيزي، 2007) بدراسة بعنوان: "تقييم فعالية التطوير الإداري فــي مراكز الوزاراتالتابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان ". هدفت الدراسة الى تقييم فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عمان وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

1-ان هناك مستوى متوسطاً من الفعالية لبرامج التطوير الإداري في الــوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.

2- أن العوامل الإدارية والقانونية والمالية والاجتماعية التي تعيق جهود التطوير الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

ودراسة (مقابلة، 2006) بعنوان"واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين 2001 -2004" هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين 2001-2004، حيث تم اختيار بلدية جرش الكبرى والمناطق التابعة لها اداريا كمجتمع دراسة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات أُخضعت للتحليل الاحصائي 120 استبانة من اصل 148، واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1- وجود تأثير ايجابي لكل من التشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات، ونمط الادارة المتبع في البلدية، وتحديث وتطوير التقنيات والاجهزة والاليات المستخدمة فيها على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى.

2- تبين من الدراسة أن هناك أثراً ايجابياً لعملية تدريب وتأهيل العاملين، ووجود قاعدة بيانات في البلدية، ووجود مجلس بلدي فيها له الاثر على التطوير الإداري في بلدية جرش.

دراسة (الصقور، 2005) بعنوان" التطوير الإداري في شركة الاسمنت الاردنية"دراسة تحليلية تقييمية. هدفت الدراسة الى التعرف على تجربة شركة الاسمنت الأردنية في التطوير الإداري بعد خصخصتها تقييم الجهود المبذولة من عدة جوانب (التشريعات والأنظمة، واعادة الهندسة، و نمط الادارة، ونظم المعلومات والتكنولوجيا، وسائل الاتصال، والامكانات المادية، وكفاءة العاملين) وخلصت الدراسة الى أن دخول الشريك الاستراتيجي الى الشركة أدى الى ايجاد مستوى مقبول من التطوير الإداري وأن أهم المشكلات التي تواجه التطوير الإداري في الشركة تتمثل في الانظمة والتعليمات وكثرة التغييرات في الإدارة العليا.

وأجرى (الصقية، 2005)، دراسة بعنوان : التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه – دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض". وهدفت الدراسة التعرف على مدى معرفة واطلاع العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود ببرامج التطوير التنظيمي وآلياته، وعلى مدى

مساهمة برامج التطوير التنظيم في إحداث التغيير الهادف، وعلى موقف العاملين من برامج التطوير التنظيم وخططه وأسباب ذلك، إلى جانب الكشف عن أهم الآثار والنتائج المترتبة على مقاومة العاملين لبرامج التطوير التنظيمي . وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. أن درجة معرفة واطلاع العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بأهداف وآليات التطوير التنظيمي هي درجة متوسطة .
2. أن برامج التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود تسهم بدرجة عالية في إحداث التغيير الهادف في المديرية.
3. أن أهم أسباب مقاومة العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود لبرامج التطوير التنظيمي هو عدم المشاركة في التخطيط له .

وفي دراسة أجراها (القريوتي والعنزي ، 2004) ، بعنوان " جهود التطوير الإداري في الكويت : دراسة تقييميه ميدانية " هدفت إلى تقييم جهود الإصلاح الإداري في جميع الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية في الكويت من خلال قياس ما اتخذ من خطوات على طريق الإصلاح والتطوير الإداري ، كما تعرفها الأدبيات الإدارية وتجارب بعض الدول ، وكذلك التعرف على العلاقة بين تنفيذ الإصلاحات الإدارية وبين بعض المتغيرات مثل حجم الضغوط السياسية، والاقتصادية، وطبيعة عمل الجهة، والخبرة السابقة للمسئولين فيها في القطاع الخاص، وعوامل ديموغرافية أخرى، وقد تم جمع المعلومات باستخدام أساليب الاستبانات والمقابلات ، حيث تم تصميم استبانه خاصة بهذه الدراسة بعد الاسترشاد بدراسات مماثلة . وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى تدني محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري وذلك لغياب المسألة الفعالة عن الأداء في ظل غياب معايير محددة للأداء المؤسسي، وكذلك الاهتمام الكبير بالتدريب باعتباره مظهراً رئيسياً لجهود التطوير الإداري، وذلك تمشياً مع عرف عالمي وموضة تؤكد أهمية التدريب، وهي ليست بالضرورة تمثل الواقع والاحتياج الحقيقي .

قام (جابر، 2003) بدراسة بعنوان"أثر السياسات التسويقية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركات النفطية في الجماهرية العظمى"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على السياسات التسويقية(المنتج، النتسعير، التوزيع، الترويج) على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركات النفطية في الجماهرية العظمى، وتكونت مجتمع الدراسة من (47) فرداً من رؤوساء وأعضاء لجان الإدارة في الشركات النفطية في الجماهرية العظمى. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن هنالك علاقة بين سياسة المنتج واتخاذ القرار الاستراتيجي وأن هنالك علاقة بين سياسات التسعير واتخاذ القرار الاستراتيجي وأيضاً هنالك علاقة بين سياسة الترويج والتوزيع واتخاذ القرار الاستراتيجي وان أداء الشركات النفطية يتاثر بنوعية القرار الاستراتيجي.

الدراسات الأجنبية :

أجـــرى (Parnell & Crandall, 2010) دراســـة بعنـــوان، Rethinking participative decision making: a refinement of the propensity for participative decision making scale ، هدفت هذه الدراسة، إلى معرفة ميول المدراء عن المشاركة في صنع القرارات، وذلك من خلال فحص هذه المقاييس، الاعتقاد بفاعلية المشاركة، وأثر المشاركة علـ ى سلطة المدراء، وثقافة المؤســسة التي يديرها المدير، وجود النظرة الشاملة بالالتزام بالمشاركة في اتخاذ القـــرار . وتكونت عينة الدراسة من (220) مدير في المراكز الأدنى والمتوسطة اختيـــرو ا من بين (500) شركة بالولايات المتحدة.

وخلصت الدراسة إلى أن الموظف يشعر بالأهمية عندما يسمح له مديره بالمشاركة في اتخاذ القرار، قد أسقطت من النتائج حيث بلغت نسبتها 40%، وكذلك إهمال الفقرة القائلة بأن المشاركة في اتخاذ القرارات هي فلسفة وليس أسلوب، أما باقي الفقرات في المقياس فقد تجاوزت معدل 50%، بينما العوامل الأربعة فقد تجاوزت متوسطاتها 503%، أيضاً هناك توافق بين عوامل المقياس وبين الخبرة والثقافة، بينما المدهش أنه لا يوجد توافق بين الخبرة والثقافة، حيث أن المدراء الأقل خبرة مؤهلين ثقافياً من ذوي الخبرة.



اجـــرى (Cnnor، Mangan & Culeen ،2006) دراســـة بعنـــوان، ":Administrative Development In Ireland" Justifying The Invesment ." والتيهدفت الى بيان اثر استخدام التطوير الإداري وتطبيقه من وجهة نظـــر مؤسسيه في ايرلندا ، واستخدم في الدراسة اسلوبي : المقابلات والاستبانة ، وبلـــغ عدد عينة الدراسة 53 مشاركا من المشاركين في برنامج التدريب الإداري . وقد اظهرت نتائج الدراسة أن من التحديات التي تواجهـــه المؤســـسات هـــي تلبيـــة الاحتياجات الفردية والمؤسسية لضمان استمرار حياة المؤسسة ، كذلك تبـــين أن التطوير الإداري يحتل الأولوية الاساسية بالنسبة للمؤســـسات الاســـتثمارية ، وان المؤسسات معنية باستخدام الاساليب المتعددة في التطوير الإداري.

دراســـة (Cusik,2005) بعنـــوان: "Administrative Development Facilities And To Respond Effectively To The Established Norms" "تسهيلات التطوير الإداري والتجاوب الفاعل للنظم الموضوعة". لقد هدفت الدراسةالى بيان اهمية تطبيق التطوير الإداريفي المؤسة ودوره فـــي تـــسهيل التجاوب والالتزام بالانظمة والقوانين الموضوعة من قبل وكالة الحكومةالخارجية في ادارات الجامعات، حيث تم بحث هذا الموضوع من خلال مشروع عمل طبق على عينة حجمها 2000طالب و 150 عضواً تدريسياً كلهم في تماس مباشـــر مع هذه القواعد والانظمة، وتوصلت ا لدراسة الى النتائج التالية وهي؛ أن تطـــوير المنظمات الحكومية وقرب القيادة العليا للمشروع قد أعطى وسائل عمليـــة جيـــدة وفعالة لدعم التطوير الإداري وإن التطوير الإداري يكون أفضل من حيث تطوير الحرم الجامعي من خلال الاستخدام المتعدد والمتبادل للانظمة في الوقت نفـــسه، وأنه يطور ويحسن ليكون فاعلا ومؤثرا.

أجرى (Rusjan, 2005)دراســـة بعنـــوان " Model For Manufacturing Strategies Decision Making"، "نموذج اتخاذ القرار في استراتيجية التصنيع" هدفت هذه الدراسة، إلى إيجاد التحليل الاستراتيجي المناسب لكي يتم التأكد مـــن استراتيجية القرارات المناسبة، وذلك من خلال علاقتين، الأول : بـــين مـــضمون استراتيجية العمل والأداء؛ الثانية : بين مضمون استراتيجية العمل ومجالات اتخاذ القرارات في استراتيجية التصنيع، وتكونت عينة الدراسة من (634) موظف في



شركة في سلوفينيا، وقد خلصت للنتائج الى ان هناك علاقة خطية إيجابية بين الأداء الاقتصادي في العمل ومضمون استراتيجية العمل وتبين أن مهمة عمل التصنيع مهمة لتحقيق أداء جيد العمل ، وأنه لم تظهر علاقة ذات أهمية في أولويات التصنيع الثلاث وهي الجودة، والمرونة، وسرعة التوصيل، وكذلك بالنسبة لمجال القرار الاستراتيجي في قوة العمل.

أجرى (Der & Hoeksema, 2001) دراسة بعنوان The Broperties Of Multiple Administrative Development ، هدفت الدراسة الى البحث في افتراضين يناقض كلٌ منهما الاخر، فهل التطوير الإداري نتاج الخبرة والتقلب في العمل، أم نتيجة التدريب والمراقبة وبرامج التطوير التكتيكية التي تهدف الى جذب العمالة الشابة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين فرص التعليم والاداء الفردي، حيث إن للخصائص المتعلقة بالعمل أثراً ايجابياً في أداء الفرد، بينما للمعوقات اثر سلبي في اداء الفرد، كذلك ان سلوك التعلم الفردي وفرص التعلم المتاحة، لها علاقة باهم العوامل المؤسسية كالتوظيف والاختيار والتطوير الإداري، والإدارة الإستراتيجية والتغيير المؤسسي.

دراسة (Jeffrey & Mengzhong, 2001) بعنوان "China's Administrative Reforms From A Global Perspective" ، والتي هدفت الى التعرف على الإصلاح الإداري في الصين، مقارنة بالتقدم الديمقراطي الصناعي، وقد قامت الدراسة بمراجعة الاصلاح منذ بداية خمسينات القرن الماضي، وهل هذه الاصلاحات مشابهة لما يحدث في اي مكان آخر . وقد تبين من خلال هذا البحث أن الصين تختلف في مجال الاصلاح عن أي مكان آخر، وان أية اصلاحات ادارية تأتي من مكان آخر لابد وأن تجد مقاومة، وتتأثر بالخصائص الخاصة بالصين.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

تناولت معظم الدراسات السابقة سواء كانت العربية أم الأجنبية موضوع استراتيجيات التطوير الإداري، والقرارات الاستراتيجية ،حيث كانت غالبية



الدراسات السابقة دراسات نظرية، وحتى الميدانية منها، استكشافية، في حين تأتي هذه الدراسة ميدانية تحليلية لوضع نتائج الدراسات السابقة موضع التطبيق.

فقد تميزت هذه الدراسة من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينه، بالاضافة الى احتوائها المفاهيم الإدارية والتي يدرك الباحث بمدى أهميتها في تدعيم استراتيجية اتخاذ القرار والتطوير الاداري واعتبارها كأحدث الاستراتيجيات الحديثة للمنظمات ،وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على هذه المفاهيم الأخرى ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليها، لهذا جاءت هذه الدراسة لمحاولة قياس اثر استراتيجيات التطوير الاداري وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية ككل على مستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة لسدٍّ النقص الحاصل في هذا المجال، لذا فان الدراسة ترى بأن الدراسات السابقة تعتبرا مدخلاً جيداً لمزيد من البحث حول الآثار التي تلحقها المفاهيم الإدارية في تحسين الأداء، في ظل النمو السريع لتلك التهديدات والفرص التي تحيط بتلك المؤسسات ،وتأمل الدراسة بأن تفيد هذه الدراسة الوحدات الإستراتيجية لهذه المنظمات في تبني التطوير الاداري لتنمية الموارد البشرية ، وأن تشكل إضافة جديدة قد تزود الباحثين وواضعي السياسات بالمعلومات اللازمة .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة :

استندت الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام(SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تحدد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، حيث بلغ تعدادهم (5742) موظفاً، في ضوء إحصائيات النشرة الدورية لديوان الخدمة المدنية في منطقة الجوف بتاريخ 2013/10/15.

جدول (1)

بيان بأسماء الجهات الحكومية وأعداد موظفيها بمنطقة الجوف

الرقم	اسم الجهة	عدد الموظفين
1.	أمارة منطقة الجوف	425
2.	الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف	1305
3.	الأحوال المدنية بمنطقة الجوف	69
4.	الإدارة العامة للطرق والنقل بمنطقة الجوف	42
5.	المديرية العامة للبريد	53
6.	المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الجوف	1215
7.	فرع وزارة الشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد بمنطقة الجوف	92
8.	جميعه الهلال الأحمر السعودي.	35
9.	فرع وزارة المياه بمنطقة الجوف	494
10.	البنك الزراعي بمنطقة الجوف	121
11.	بنك التسليف بمنطقة الجوف	48
12.	هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الجوف	37
13.	فرع وزارة العدل بمنطقة الجوف	541
14.	هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بمنطقة الجوف + الفروع	252
15.	فرع وزارة التجارة بمنطقة الجوف	62
16.	فرع وزارة الزراعة بمنطقة الجوف	78
17.	مكتب العمل بمنطقة الجوف	68
18.	الضمان الاجتماعي بمنطقة الجوف	79
19.	فرع وزارة المالية والاقتصاد الوطني بمنطقة الجوف	234
20.	فرع التأمينات الاجتماعية بمنطقة الجوف	35
21.	البنك العقاري بمنطقة الجوف	59
22.	مركز التدريب الفني والتعليم المهني بالجوف	92
23.	بلدية صوير	73
24.	بلدية زلوم	26
25.	بلدية ابوعجرم	45
26.	بلدية دومة الجندل	70
27.	بلدية القريات	92
28.	المجموع	5742

3.3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل(10%) من خلال القوائم من مجتمع الدراسة وبلغ عددها(574) موظفاً وموظفة من العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت(529) استبانة، وتم استبعاد(13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل



الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل(516) استبانة لتشكل ما نسبته(9%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(89.9%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم(2) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
	30 سنة فأقل	126	%24.4
	31-40 سنة	215	%41.7
	41-50 سنة	99	%19.2
العمر	51 سنة فأكثر	76	%14.7
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	28	%5.4
	نائب مديرة إدارة	73	%14.2
	رئيس قسم	169	%32.8
	موظف	246	%47.6
الخبرة	5 سنوات فأقل	109	%21.1
	6-10 سنوات	132	%25.6
	11-15 سنة	198	%38.4
	16 سنة فأكثر	77	%14.9
	دبلوم متوسط	129	%25
	بكالوريوس	343	%66.5
المؤهل العلمي	دراسات عليا	44	%8.5
النوع الاجتماعي	ذكر	380	%73.6
	أنثى	136	%26.4

يظهر من الجدول (2) أن الفئة العمرية (31-40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (41.7%) يلي ذلك الفئة العمرية(30 سنة فأقل) بنسبة(24.4%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية،وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة(19.2%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة(14.7%).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (66.5%)من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (25%)من حملة دبلوم متوسط ، و(8.5%) من الحاصلين على دراسات عليا.

ويوضح الجدول (2) أنّ أغلبيّة العيّنة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (380) بنسبة (73.6%) من مجموع أفراد عيّنة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (26.4%) من المجموع الكلّيّ للعيّنة.

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي للمبحوثين فقد وجد أن (47.6%) يعملون بوظيفة موظف، وأن (32.8%) يعملون بوظيفة رئيس قسم، و أن (14.2%) يعملون بوظيفة نائب مديرة إدارة، في حين أن (5.4%) يعملون بوظيفة مدير إدارة.

كما وجد أن (38.4%) من المبحوثين ممن تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (11-15 سنة)، يلي ذلك المبحوثين الذين تقع مدة خدمتهم (6-10 سنوات) بنسبة(25.6%) من أفراد عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثالثة المبحوثين الذين تقع مدة خدمتهم (5 سنوات فأقل) بنسبة(21.1%) وأخيراً جاءت فئة الخبرة (16 سنوات فأكثر) بنسبة(14.9%).

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الوقوف ، والإطلاع على الجانب النظري لموضوعي استراتيجيات التطوير الإداري وفاعلية القرارات الإستراتيجية، بأبعادها المختلفة، وفيما يأتي توضح لأجزاء أداة الدراسة :

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية ، أو الشخصية، والوظيفية. (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن (50) فقرة وتوزعت الفقرات لتشمل المتغيرين (المستقل، والتابع) بمختلف أبعادهما وكما هي موضحة أدناه.

المتغير المستقل: استراتيجيات التطوير الإداري : وتقيسه الفقرات من (1-21)، وتم الاعتماد في تطوير هذه المجموعة من الفقرات بترجمة، وتعديل، وتطوير مجموعة من الاستبانات التي صممها كل من (السحيمي، 2010؛ خياط، 2009) ويتضمن خمسة مقاييس فرعية لقياس استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية

التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية فعالية الإجراءات، الوصف الوظيفي، وإستراتيجية تفويض السلطة).

المتغير التابع: فاعلية القرارات الإستراتيجية : وتقيسه الفقرات من (22-53) وتم صياغة، وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (الغالبي، 2012؛ جودي، 2008)، وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي، وهى –تنطبق دائما- تنطبق غالبا-تنطبق أحيانا -تنطبق نادرا - لا تنطبق إطلاقا. واعتبر الباحث مدى المتوسط الحسابي (1-2.49) دالاً على مستوى تصور منخفض، ومن (2.5- 3.49) دالاً على مستوى تصور متوسط، ومن (3.5- 5) دالاً على مستوى تصور مرتفع . والجدول (3) يبين متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

البعد	تسلسل الفقرات
استراتيجيات التطوير الإداري	**21-1**
إستراتيجية التدريب	5-1
إستراتيجية الحوافز	10-6
إستراتيجية فعالية الإجراءات	14-11
إستراتيجية الوصف الوظيفي	17-15
إستراتيجية تفويض السلطة	21-18
فاعلية القرارات الإستراتيجية	**53-22**
تحديد الموقف الاستراتيجي	30-22
تحديد الأهداف الإستراتيجية	38-31
توليد البديل الاستراتيجي	45-39
اختيار البديل الاستراتيجي	49-46
التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي	**53-50**

3. 5 صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة على (5) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية ، ومن ذوي الاختصاص الفني، والأكاديمي في الجامعات الأردنية والملحق (ب) يبين ذلك ، للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة ، وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة وانسجامها مع متغيرات وأبعاد ا لدراسة، وبعد الإطلاع على أراء المحكمين تم تعديل محتوى خمس فقرات، وحذف فقرة واحدة، ودمج فقرتين، لتكون أكثر وضوحاً، وفهماً لبقية أفراد مجتمع الدراسة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4) الآتي:

جدول (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	Alpha
1	إستراتيجية التدريب	5-1	0.88	0.87
2	إستراتيجية الحوافز	10-6	0.89	0.86
3	إستراتيجية فعالية الإجراءات	14-11	0.85	0.84
4	إستراتيجية الوصف الوظيفي	17-15	0.87	0.82
5	إستراتيجية تفويض السلطة	21-18	0.86	0.83
5-1	**استراتيجيات التطوير الإداري**	**21-1**	**0.90**	**0.91**
1	تحديد الموقف الاستراتيجي	30-22	0.88	0.87
2	تحديد الأهداف الإستراتيجية	38-31	0.84	0.82
3	توليد البديل الاستراتيجي	45-39	0.83	0.81
4	اختيار البديل الاستراتيجي	49-46	0.91	0.89
5	التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي	53-50	0.81	0.80
5-1	**فاعلية القرارات الإستراتيجية**	**53-22**	**0.89**	**0.90**

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة،وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2- حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يأتي عرض نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين لمستوى استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري

تسلسل الفقرات	استراتيجيات التطوير الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5-1	إستراتيجية التدريب	3.73	0.53	1	مرتفع
10-6	إستراتيجية الحوافز	3.40	0.64	5	متوسط
14-11	إستراتيجية فعالية الإجراءات	3.65	0.57	2	مرتفع
17-15	إستراتيجية الوصف الوظيفي	3.56	0.61	4	مرتفع
21-18	إستراتيجية تفويض السلطة	3.59	0.59	3	مرتفع
21-1	المتوسط الكلي	3.59	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول(5) أن المتوسط العام لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري بلغ (3.59)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداريلدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة الجوف ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري، يتضح أن إستراتيجية التدريباحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.53)، يليه بعد إستراتيجية فعالية الإجراءات بمتوسط حسابي

بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.57)، يليه بعد إستراتيجية تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.59)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد إستراتيجية الحوافز بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.64).

ويفسّر ذلك أنّ العاملين في تتركز تصوراتهم على الحوافز، حيث تحفز العاملين على العمل ومثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشترك غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور؛ نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد إستراتيجية التدريب :

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير إستراتيجية التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	ساهمت برامج الت طوير الإداري في إدارتي في إيجاد خطط واضحة لتدريب الموظفين.	3.71	0.97	4	مرتفع
2	ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في إيجاد خطط واضحة لرفع كفاءة الموظفين.	3.99	0.74	1	مرتفع
3	ربطت برامج التطوير الإداري البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للموظفين في إدارتي .	3.88	0.94	2	مرتفع
4	شجعت برامج التطوير الإداري المسؤلين على متابعة نتائج التدريب في إدارتي.	3.92	0.93	3	مرتفع
5	يتميز المدربون في إدارتي بقدرتهم وكفاءتهم في تنفيذ البرامج التدريبية.	3.41	1.03	5	متوسط
1-5	المتوسط الكلي	3.78	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إستراتيجية التدريب كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) والانحراف

المعياري (0.53)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (2) التي تنص على "ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في إيجاد خطط واضحة لرفع كفاءة الموظفين"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.74)، بينما احتلت الفقرة (5) التي تنص على "يتميز المدربين في إدارتي بقدرتهم وكفاءتهم في تنفيذ البرامج التدريبية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.03).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد إستراتيجية الحوافز :

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير إستراتيجية الحوافز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6	أسهمت جهود التطوير الإداري في إدارتي في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها.	3.33	1.02	5	متوسط
7	يشجع التطوير الإداري في إدارتي تبني الوزارة تحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره.	3.40	1.04	4	متوسط
8	ساهم التطوير الإداري في إدارتي في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية.	3.44	0.95	2	متوسط
9	ساهم التطوير الإداري في إدارتي في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية.	3.43	0.99	3	متوسط
10	ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة.	3.45	1.01	1	متوسط
10-6	المتوسط الكلي	3.41	0.64	-	متوسط

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إستراتيجية الحوافز كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) والانحراف المعياري (0.64)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (10) التي تنص على "ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.01)، بينما احتلت الفقرة (6) التي تنص على "أسهمت جهود التطوير الإداري



في إدارتي في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.02).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد إستراتيجية فعالية الإجراءات :

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
11	ساهمت جهود التطوير الإداري في إدارتي وآلياتها في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل.	3.83	0.94	2	مرتفع
12	أسهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي تقييم العمل وتوزيع المهام بطريقة منطقية.	3.94	0.87	1	مرتفع
13	أوجد التطوير الإداري برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل في إدارتي.	3.44	1.02	4	متوسط
14	أسهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي على تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر.	3.63	0.96	3	مرتفع
11-14	المتوسط الكلي	3.71	0.57	-	مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) والانحراف المعياري (0.57)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (12) التي تنص على "أسهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي تقييم العمل وتوزيع المهام بطريقة منطقية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (13) التي تنص على "أوجد التطوير الإداري برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل في إدارتي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.02).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد إستراتيجية الوصف الوظيفي :

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير إستراتيجية الوصف الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
15	ساهمت جهود التطوير الإداري في إدارتي في وصف الوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق.	3.69	0.97	1	مرتفع
16	ساهمت جهود التطوير الإداري في إدارتي في جعل عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي.	3.64	0.99	2	مرتفع
17	ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في تحديث الوصف الوظيفي وتطويره بشكل دائم ومستمر.	3.56	0.97	3	مرتفع
15-17	المتوسط الكلي	3.63	0.61	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إستراتيجية الوصف الوظيفي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.61)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (15) التي تنص على "ساهمت جهود التطوير الإداري في إدارتي في وصف الوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (17) التي تنص على "ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في تحديث الوصف الوظيفي وتطويره بشكل دائم ومستمر" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.97).



خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد إستراتيجية تفويض السلطة :

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير إستراتيجية تفويض السلطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
18	ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في وضع قوانين وأنظمة تعزز تفويض السلطة.	3.39	1.03	4	متوسط
19	تشجع برامج التطوير الإداري في إدارتي تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة.	3.77	0.98	1	مرتفع
20	ساهمت خطط التطوير الإداري في إدارتي في زيادة مشاركة الإفراد في القرارات المتعلقة بعملهم.	3.65	0.96	2	مرتفع
21	ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية بشكل يحقق تفويض السلطة.	3.54	1.00	3	مرتفع
18-21	المتوسط الكلي	3.59	0.59	-	مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إستراتيجية تفويض السلطة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.59) كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (19) التي تنص على تشجعت برامج التطوير الإداري في إدارتي تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.98)، بينما احتلت الفقرة (18) التي تنص على "تنسجم كافة الإجراءات الإدارية في دائرتي مع مفهوم إستراتيجية تفويض السلطة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.03).

الإجابة عن السؤال الثاني : ما هي تصورات المبحوثين لمستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الإستراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟



جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية

تسلسل الفقرات	أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
22-30	تحديد الموقف الاستراتيجي	3.63	0.55	2	مرتفعة
31-38	تحديد الأهداف الإستراتيجية	3.54	0.62	5	مرتفعة
39-45	توليد البديل الاستراتيجي	3.59	0.56	4	مرتفعة
46-49	اختيار البديل الاستراتيجي	3.62	0.55	3	مرتفعة
50-53	التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي	3.78	0.52	1	مرتفعة
22-53	المتوسط الكلي	3.63	0.53	-	مرتفعة

يظهر من الجدول(11) أن المتوسط العام لأبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية بلغ (3.63)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة الجوف ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية، يتضح أن التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.52)، يليها بعد تحديد الموقف الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.55)، يليها بعد اختيار البديل الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.55)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.62).

وفيما يلي عرض تفصيلي لأبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف وهي كما يلي:



أولاً: بعد تحديد الموقف الاستراتيجي :

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تحديد الموقف الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
22	تحدّد إدارتيالتي اعمل بها نقاط القوة لتحديد الأولويات التي تمكنها من تحقيق الخطط المستقبلية.	3.73	0.99	2	مرتفعة
23	تعمل إدارتي على تحديد الفرص المتاحة والتي ينبغي استثمارها.	3.45	1.03	9	متوسط
24	تساعدني كفاءتي في تحليل البيانات في تحديد الموقف الاستراتيجي.	3.84	0.94	1	مرتفعة
25	إدارتي تحدد أهدافها وغاياتها من رؤيتها الإستراتيجية الواضحة.	3.66	1.00	4	مرتفعة
26	تحدّد إدارتي نقاط الضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الداخلية.	3.69	0.95	3	مرتفعة
27	تقوم إدارتي بتحديد التهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية.	3.63	0.98	5	مرتفعة
28	تعمل إدارتي على تحليل البيئة التشغيلية للدائرة للتعرف على نقاط الضعف فيها.	3.62	1.00	6	مرتفعة
29	تعمل إدارتي على توظيف الاستراتيجيات لمعالجة ضعف الموارد المالية والبشرية.	3.60	0.99	7	مرتفعة
30	تحديد إدارتي الأولويات الإستراتيجية التي تجعلها غير قادرة على التنافس.	3.47	1.03	8	متوسط
22-30	المتوسط الكلي	3.63	0.55	-	مرتفعة

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد الموقف الاستراتيجي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.55)كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (24) التي تنص على "تساعدني كفاءتي في تحليل البيانات فيتحديد الموقف الاستراتيجي "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (23) التي تنص على " تعمل إدارتي على تحديد الفرص المتاحة والتي ينبغي استثمارها " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.03).

ثانياً: بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية :

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تحديد الأهداف الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
31	تقوم إدارتي بوضع أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مسبقاً.	3.60	1.01	3	مرتفعة
32	أهداف إدارتي متوازنة ومتكاملة تختفي منها صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات.	3.63	0.97	2	مرتفعة
33	يتم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على المدى المتوسط والقصير.	3.40	1.04	8	متوسط
34	يشارك في صياغة غايات وأهداف إدارتي جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها.	3.48	1.02	6	متوسط
35	تتسم أهداف إدارتي بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	3.58	0.96	4	مرتفعة
36	يتم وضع أهداف عامة يتم اشتقاقها من الأهداف الرئيسية خاصة بكل قسم على حدى.	3.53	0.99	5	مرتفعة
37	أهداف إدارتي واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين في إدارتي.	3.69	0.93	1	مرتفعة
38	أهداف إدارتي دقيقة الصياغة وتعبر عن نتائج متوقعة.	3.44	1.05	7	متوسط
38-31	المتوسط الكلي	3.54	0.62	-	مرتفعة

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد الأهداف الإستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري (0.62)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (37) التي تنص على "أهداف إدارتي واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين في إدارتي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (33) التي تنص على "يتم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على المدى المتوسط والقصير" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.04).

ثالثاً: بعد توليد البديل الاستراتيجي :

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير توليد البديل الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
39	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع درجة المخاطرة من كل بديل من بدائل القرار الإستراتيجي .	3.73	0.94	1	مرتفعة
40	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع درجة المنفعة المترتبة من كل بديل من بدائل القرار الإستراتيجي.	3.64	0.99	3	مرتفعة
41	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار الإستراتيجي.	3.51	1.01	6	مرتفعة
42	العاملون في دائرتي لديهم الدقرة على تحديد عيوب كل بديل من بدائل القرار الإستراتيجي.	3.55	1.00	5	مرتفعة
43	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار الإستراتيجي.	3.69	0.98	2	مرتفعة
44	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار الإستراتيجي.	3.45	1.02	7	متوسطة
45	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع مدى ملاءَمة البدائل المطروحة مع أهداف المنظمة.	3.59	0.96	4	مرتفعة
39-45	المتوسط الكلي	3.59	0.56	-	مرتفعة

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير توليد البديل الاستراتيجي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.56). كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (39) التي تنص على "العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع درجة المخاطرة من كل بديل من بدائل القرار الإستراتيجي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (44) التي تنص على " العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديدمساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار الإستراتيجي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.02).



رابعاً: بعد اختيار البديل الاستراتيجي :

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير اختيار البديل الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
46	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الأفضل في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.46	1.03	4	متوسطة
47	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الإستراتيجي القابل للتطبيق العملي.	3.66	0.97	2	مرتفعة
48	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الإستراتيجي المقبول من قبل العاملين.	3.73	0.92	1	مرتفعة
49	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الإستراتيجي الذي يناسب المصادر المالية المتاحة.	3.61	0.98	3	مرتفعة
46-49	المتوسط الكلي	3.62	0.55	-	مرتفعة

يشير الجدول (15) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير اختيار البديل الاستراتيجي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.55)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (48) التي تنص على "يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الإستراتيجي المقبول من قبل العاملين"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.92)، بينما احتلت الفقرة (46) التي تنص على " يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الأفضل في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.03).



خامساً: بعد التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي :

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
50	العاملون في دائرتي يستطيعون قياس الآثار المترتبة على قراراتهم الإستراتيجية.	3.75	0.99	3	مرتفعة
51	العاملون في دائرتي يستطيعون اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية قبل وقوعها.	3.91	0.88	1	مرتفعة
52	العاملون في دائرتي يستطيعون وضع معايير مناسبة لقياس أداء قراراتهم الإستراتيجية.	3.83	0.96	2	مرتفعة
53	العاملون في دائرتي يستطيعون الحكم على مدى مشروعية القرارات الإستراتيجية المُتّخذة.	3.61	0.98	4	مرتفعة
53-50	المتوسط الكلي	3.78	0.52	-	مرتفعة

يشير الجدول (16) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.52)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (51) التي تنص على "العاملون في دائرتي يستطيعون اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجيةقبل وقوعها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.88)بينما احتلت الفق رة (53) التي تنص على "العاملون في دائرتي يستطيعون الحكم على مدى مشروعية القرارات الإستراتيجية المُتّخذة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.98).

4. 2 فرضيات الدراسة

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة ويشير الجدول رقم (17) إلى أنه

إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة.

كما يشير الجدول رقم (17) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح(1.314 –2.263) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (17)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
إستراتيجية التدريب	0.313	1.404	0.370
إستراتيجية الحوافز	0.464	2.156	0.210
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.561	1.314	0.266
إستراتيجية الوصف الوظيفي	0.463	2.160	0.337
إستراتيجية تفويض السلطة	0.418	2.263	0.287

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (17) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدارسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
فاعلية القرارات الإستراتيجية	(5، 510)	0.623	*111.16	0.000
تحديد الموقف الاستراتيجي	(5، 510)	0.472	60.68*	0.000
تحديد الأهداف الإستراتيجية	(5، 510)	0.488	*62.389	0.000
توليد البديل الاستراتيجي	(5، 510)	0.512	*82.21	0.000
اختيار البديل الاستراتيجي	(5، 510)	0.398	*51.08	0.000
التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي	(5، 510)	0.267	*30.08	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

يوضح الجدول رقم (18) صلاحية نموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (5، 510)، حيث إن أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري تفسر (62.3%) من التباين في بُعد (فاعلية القرارات الإستراتيجية)، كما تُفسر أيضاً (47.2%) من التباين في بُعد (تحديد الموقف الاستراتيجي)، وتُفسر أيضاً (48.8%) من التباين في بُعد (تحديد الأهداف الإستراتيجية)، وفسرت أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (51.2%) من التباين في بُعد (توليد البديل الاستراتيجي)،كما تُفسر أيضاً (39.8%) من التباين في بُعد (اختيار البديل الاستراتيجي)، وأخيراً فسرت أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (26.7%) من التباين في بُعد (التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري في تفسير الأبعاد التابعة للمواطنة التنظيمية وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف

أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إستراتيجية التدريب	0.191	0.030	0.261	*6.369	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.162	0.027	0.214	*6.067	0.000
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.072	0.028	0.107	**2.558	0.011
إستراتيجية الوصف الوظيفي	0.063	0.027	0.094	**2.336	0.020
إستراتيجية تفويض السلطة	0.095	0.031	0.135	*3.020	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية تفويض السلطة) لها تأثير في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(6.369، 6.067، 3.020) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$). وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(إستراتيجية فعالية الإجراءات، وإستراتيجية الوصف الوظيفي) لها تأثير متوسط في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.558، 2.336) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)

لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، حيث يمكن قبول هذه الفرضية جزئياً.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية القرارات الإستراتيجية من خلال أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
إستراتيجية التدريب	0.453	*7.572	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.546	*6.873	0.000
إستراتيجية تفويض السلطة	0.588	*4.476	0.000
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.624	*4.099	0.000
إستراتيجية الوصف الوظيفي	0.623	*3.303	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، كما يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (54.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير إستراتيجية تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(58.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إستراتيجية

الوصف الوظيفي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.3%) من التباين في فاعلية القرارات الإستراتيجية كمتغير تابع.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في تحديد الموقف الاستراتيجي كأحد أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف

أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إستراتيجية التدريب	0.200	0.043	0.195	*4.681	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.185	0.048	0.187	*3.845	0.000
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.127	0.051	0.123	**2.477	0.014
إستراتيجية الوصف الوظيفي	0124	0.045	0.136	*2.750	0.006
إستراتيجية تفويض السلطة	0.143	0.050	0.151	*2.857	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية الوصف الوظيفي، وإستراتيجية تفويض السلطة) هي أكثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري تأثيراً في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(4.681، 3.845، 2.750، 2.857) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (إستراتيجية فعالية الإجراءات) له تأثير في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في

منطقة الجوف، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.477)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في تحديد الموقف الاستراتيجي كأحد أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتحديد الموقف الاستراتيجي من خلال أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
إستراتيجية التدريب	0.318	*4.766	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.407	*3.822	0.000
إستراتيجية تفويض السلطة	0.442	*2.840	0.005
إستراتيجية الوصف الوظيفي	0.469	*2.745	0.006
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.472	**2.504	0.013

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥0.01)
* * ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥0.05)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاداستراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز،إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي،إستراتيجية تفويض السلطة) في تحديد الموقف الاستراتيجي كأحد أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، كما يتضح من الجدول ر قم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (40.7%) من التباين في المتغير التابع ،

ودخل ثالثاً متغير إستراتيجية تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(44.2%)من التباين في المتغير التابع ، ودخل رابعاً متغير إستراتيجية الوصف الوظيفيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في تحديد الموقف الاستراتيجي كمتغير تابع.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq0.05$) لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في تحديد الأهداف الإستراتيجية كأحد أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري في تحديد الأهداف الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف

أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إستراتيجية التدريب	0.109	0.036	0.272	*6.339	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.215	0.045	0.230	*4.757	0.000
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.124	0.047	0.138	*2.631	0.009
إستراتيجية الوصف الوظيفي	0.109	0.040	0.113	*2.715	0.007
إستراتيجية تفويض السلطة	0.103	0.048	0.105	**2.131	0.034

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية فعالية الإجراءات، وإستراتيجية الوصف الوظيفي) هي أكثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري تأثيراً في تحديد الأهداف الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في

منطقة الجوف ، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.631،4.757،6.339، 2.715) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(إستراتيجية تفويض السلطة) له تأثير في تحديد الأهداف الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف ، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.131)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في تحديد الأهداف الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز،إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي،إستراتيجية تفويض السلطة) في تحديد الأهداف الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوفكما يتضح من الجدول رقم (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (43.1%) من التباين في المتغير التابع ، ودخل ثالثاً متغير إستراتيجية الوصف الوظيفي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.5%) من التباين في المتغير التابع ، دخل أخيراً متغير إستراتيجية تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.8%) من في

تحديد الأهداف الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف كمتغير تابع.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بتحديد الأهداف الإستراتيجية من خلال أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
إستراتيجية التدريب	0.348	*6.493	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.431	*4.905	0.000
إستراتيجية الوصف الوظيفي	0.462	*2.883	0.004
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.475	*2.760	0.006
إستراتيجية تفويض السلطة	0.488	**2.398	0.017

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

* * ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في توليد البديل الاستراتيجي كأحد أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري في توليد البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف

أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمةt المحسوبة**	**مستوى دلالة t**
إستراتيجية التدريب	0.259	0.047	0.259	*5.540	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.222	0.042	0.214	*5.335	0.000
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.122	0.042	0.134	*2.913	0.004
إستراتيجية الوصف الوظيفي	0.086	0.044	0.093	***1.557	0.061
إستراتيجية تفويض السلطة	0.119	0.049	0.124	**2.446	0.015

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

*** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية فعالية الإجراءات) هي أكثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري تأثيراً في توليد البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف ، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.540، 5.335، 2.913) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(إستراتيجية تفويض السلطة) له تأثير في توليد البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.446)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية تفويض السلطة) في توليد البديل الاستراتيجي كأحد أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(إستراتيجية الوصف الوظيفي) في توليد البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في توليد البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، كما يتضح من الجدول رقم(26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز

حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة(49.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إستراتيجية تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.9%) من التباين في توليد البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (إستراتيجية الوصف الوظيفي) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتوليد البديل الاستراتيجي من خلال أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
إستراتيجية التدريب	0.378	6.645	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.453	6.061	0.000
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.492	3.250	0.001
إستراتيجية تفويض السلطة	0.509	2.921	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$) خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (إستراتيجية الوصف الوظيفي)

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف .



جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف

أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إستراتيجية التدريب	0.262	0.047	0.247	*5.561	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.195	0.053	0.191	*3.679	0.000
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.171	0.048	0.183	*3.585	0.000
إستراتيجية الوصف الوظيفي	0.041	0.050	0.044	**0.827	0.409
إستراتيجية تفويض السلطة	0.065	0.055	0.066	**1.171	0.242

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.01)   ** غير دالة إحصائيا على مستوى(α ≥0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(27)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية فعالية الإجراءات) هي أكثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري تأثيراً في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.561، 3.679، 3.585) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.01). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(إستراتيجية الوصف الوظيفي، وإستراتيجية تفويض السلطة) ليس لها تأثير في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف ، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(0.827، 1.171)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ≥0.05) لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية فعالية الإجراءات) في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(إستراتيجية الوصف الوظيفي،

وإستراتيجية تفويض السلطة) في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف .

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ باختيار البديل الاستراتيجي من خلال أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
إستراتيجية التدريب	0.266	*7.948	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.351	*5.790	0.000
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.391	*5.661	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(إستراتيجية الوصف الوظيفي، وإستراتيجية تفويض السلطة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، كما يتضح من الجدول رقم(28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (35.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(39.1%) من التباين في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(إستراتيجية الوصف الوظيفي، وإستراتيجية تفويض السلطة) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف

أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إستراتيجية التدريب	0.163	0.044	0.211	*3.691	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.111	0.039	0.139	*2.825	0.005
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.097	0.046	0.130	**2.090	0.037
إستراتيجية الوصف الوظيفي	0.031	0.040	0.044	***0.775	0.439
إستراتيجية تفويض السلطة	0.053	0.042	0.075	***1.280	0.201

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.05)

*** غير دالة إحصائيا على مستوى(α ≥0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(29)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز) هي أكثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري تأثيراً في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.691، 2.825) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α≥0.01). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(إستراتيجية فعالية الإجراءات) له تأثير في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.090)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(إستراتيجية الوصف الوظيفي، وإستراتيجية تفويض السلطة) ليس لها تأثير في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(0.775، 1.280)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ≥0.05) لأبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية فعالية الإجراءات) في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(إستراتيجية الوصف الوظيفي، وإستراتيجية تفويض السلطة) في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي من خلال أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
إستراتيجية التدريب	0.206	*4.182	0.000
إستراتيجية الحوافز	0.240	*3.468	0.001
إستراتيجية فعالية الإجراءات	0.264	*2.756	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥0.01)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(إستراتيجية الوصف الوظيفي، وإستراتيجية تفويض السلطة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية فعالية الإجراءات، إستراتيجية الوصف الوظيفي، إستراتيجية تفويض السلطة) في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، كما يتضح من الجدول رقم(30) والذي يبين ترتيب دخول

المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (24%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(26.4%) من التباين في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(إستراتيجية الوصف الوظيفي، وإستراتيجية تفويض السلطة) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

4. 3 مناقشة النتائج:

دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد استراتيجيات التطـوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقـة الجوف ذات مستوى مرتفع. وأن إستراتيجية التدريباحتلت المرتبة الأولى ، يليه بعد إستراتيجية فعالية الإجراءات، يليه بعد إستراتيجية تفويض الـسلطة ، وفـي المرتبة الأخيرة جاء بعد إستراتيجية الحوافز. فتُسّر هـذه النتيجـة علـى أن تصورات المبحوثين تركزت علىأن جهود التطوير الإداري تسهم فـي إيجـاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف، وبين الحقوق التي يحصل عليهـا، وتحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره، وفـي إيجـاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحـوافز المعنوية. وساهمت فيجعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة، كما تُفسّر هذه النتيجة أن جهود التطوير الإداري ساهمت في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونـة فـي العملوجعلت تقييم العمل وتوزيع المهام تتم بطريقة منطقية . وأوجدت بـرامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل، وساهمت في تحديث الإجراءات وتطويرها بـشكل مستمر. وأن هنالك توجهاًحو المزيد من تطبيق اللامركزيـة الإدارية. إنّ جهـود التطوير الإداري ساهمت في توظيف نظم المعلومات لرسم السياسات، وتحـسين

مستوى الأداء وتوفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال . والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت دراسة (الخياط، 2009) التي توصلت إلى أن للتطوير الإداري دوراً فعالاً في بناء وتنمية القدرات الابداعية ، والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (السحيمي، 2010) التي توصلت إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة المدينة المنورة ذات مستوى مرتفع.

دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة الجوف ذات مستوى مرتفع . وأن التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي احتلت المرتبة الأولى، يليها بعد تحديد الموقف الاستراتيجي ، يليها بعد اختيار البديل الاستراتيجي، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية. ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث تفسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح . ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

أشارت النتائج أنّ (إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية تفويض السلطة، إستراتيجية فعالية الإجراءات، وإستراتيجية الوصف الوظيفي) لها تأثير في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، وإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (54.6%) من التباين في المتغير التابع ، ودخل ثالثاً متغير إستراتيجية تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (58.8%) من التباين في المتغير التابع ، ودخل رابعاً متغير إستراتيجية

فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير إستراتيجية الوصف الوظيفي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.3%) من التباين في فاعلية القرارات الإستراتيجية كمتغير تابع، ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسّر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح نظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية؛ لاتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وفي حالة القرارات الحاسمة؛ بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وتُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن تعزيز جهود التطوير التنظيمي تسهم في تحقيق الفاعلية في القرارات الإستراتيجية ؛ حيث إن توافر هذه الأبعاد يسهم في تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً ، كما تُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها . فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فإن هذا يساعد في تحقيق الفاعلية في القرارات الإستراتيجية.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية الوصف الوظيفي، وإستراتيجية تفويض السلطة، وإستراتيجية فعالية الإجراءات) لها تأثير في تحديد الموقف الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، وإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (40.7%) من التباين في المتغير التابع ، ودخل ثالثاً متغير إستراتيجية تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(44.2%) من التباين في المتغير التابع ، ودخل رابعاً متغير إستراتيجية الوصف الوظيفي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.9%) من التباين

في المتغير ا لتابع، ودخل أخيراً متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في تحديد الموقف الاستراتيجي كمتغير تابع. وهذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى العاملين بـضرورة وأهميّة توافر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري وتحديد الموقف الاستراتيجي لأنّها تؤدّي إلى تحسين أداء المنظّمة ونجاحها . وقد يرجع السبب إلى الالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون في جميع الأقسام والمستويات الإدارية، لتسهيل عمليّة الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصّة بالبيئة الداخلية والخارجية.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية فعالية الإجراءات، وإستراتيجية الوصف الوظيفي، وإستراتيجية تفويض السلطة) لها تأثير في تحديد الأهداف الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، وإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (43.1%) من التباين في المتغير التابع ، ودخل ثالثاً متغير إستراتيجية الوصف الوظيفي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.5%) من التباين في المتغير التابع ، دخل أخيراً متغير إستراتيجية تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.8%) من في تحديد الأهداف الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف كمتغير تابع. ويلاحظ أن تصورات العاملين تركزت على تحديد الأهداف الإستراتيجية كأداة فعالة لاستراتيجيات التطوير الإداري، فتحديد الأهداف الإستراتيجية إلى إحداث تغيرات من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، ومن شأنه أن يساعد العاملين

على القيام بعملهم على الوجه المطلوب . ويساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء .. كما أن توافر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري يعتبر أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة فاعلية القرارات الإستراتيجية، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية فعالية الإجراءات، وإستراتيجية تفويض السلطة) لها تأثير في توليد البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف ، وإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (45.3%) من التباين في المتغير التابع ، ودخل ثالثاً متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة (49.2%) من التباين في المتغير التابع ، دخل أخيراً متغير إستراتيجية تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.9%) من التباين في توليد البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية كمتغير تابع. ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث تفسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح . ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات

للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية فعالية الإجراءات) لها تأثير في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، وإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (35.1%) من التباين في المتغير التابع ، دخل أخيراً متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39.1%) من التباين في اختيار البديل الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية كمتغير تابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية الحوافز، وإستراتيجية فعالية الإجراءات) هي أكثر أبعاد استراتيجيات التطوير الإداري تأثيراً في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية في الدوائر الحكومية في منطقة الجوف، وإن متغير إستراتيجية التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية الحوافز حيث فسر مع متغير إستراتيجية التدريب (24%) من التباين في المتغير التابع ، دخل أخيراً متغير إستراتيجية فعالية الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (26.4%) من التباين في التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية كمتغير تابع.

4. 4 التوصيات:

1. مواصلة الدوائر الحكومية في منطقة الجوف الجهود لبقاء مستوى استراتيجيات التطوير الإداري بصورته المميزة وذلك من خلال الاستمرار في تبسيط الإجراءات، وتفسير اللوائح والأنظمة والتعليمات وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع المتطلبات الأساسية لانجاز العمل، بالإضافة إلى العمل على إيجاد



وصف وظيفي شامل ودقيق للمهام والمسؤوليات المناطة بالعاملين.

2. العمل على زيادة تنمية مفهوم فاعلية القرارات الإستراتيجية عند العاملين والقادة على حد سواء، والعمل على تعزيز هذا المفهوم لديهم وجعله أولوية من أولويات العمل التنظيمي، من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم.

3. على الدوائر الحكومية في منطقة الجوف تقييم استراتيجيات وآليات عملها المتبعة، وتعمل كذلك على ابتكار آليات وتكتيكات حديثة تساهم في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية و تحسين الجوانب الإجرائية من سياسات وإجراءات لإنجاز متطلبات العمل ليكون هناك فهم مشترك لاهداف العملية الادارية وتطلعاتها المستقبلية ، وأن يتوافق ذلك مع المعايير المحددة لكمية وجودة العمل المنجز.

4. إدراك المؤسسات لنظام الحوافز وقدرته في تعزيز مقومات المؤسسات من خلال توفر عدالة ومساواة بين العاملين لتحفيزهم على الاداء الجيد في المنظمة من خلال توفير الحوافز التشجيعية المادية، والمعنوية، التي تشجع العاملين في كافة المستويات والعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين أطراف العملية الادارية وايجاد مناخات التحدي واتاحة الفرصة لدعم الأفكار المتجددة والمبدعة في ايجاد طرق لتسهيل الأعمال الحالية واشباع رغبات العاملين والمشاركة في صناعة القرارات.

5. تحسين الجوانب الإجرائية من سياسات وإجراءات لإنجاز متطلبات العمل ليكون هناك فهم مشترك لاهداف العملية التعليمية والتربوية وتطلعاتها المستقبلية ، وأن يتوافق ذلك مع المعايير المحددة لكمية وجودة العمل المنجز.

6. ضرورة قيام المؤسسات بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للوزارة ، وتنويع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها والتركيز على الأساليب الجديدة لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه المؤسسات.

قائمة المراجع:

أ. المراجع العربية:

إدريس، ثابت عبد الرحمن (2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة، عمان، الدار الجامعية، الأردن .

آدم، ناجي مداالله(2010) مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

أبو شيخه، نادر أحمد، (1991)، "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية"، مجلة الإدارة العامة، م(45)، ع(4)، ص ص639-708.

الاعرجي، عاصم، والعزام، زياد،(2003)، اتجاهات المديرية نحو التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد(23)، عدد(2)، ص ص 48-69.

آل فطيح ،حمد قبلان (2008) دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية .

أيوب، ناديا، (2000)، " كفاءة نظم تقنية المعلومات من وجهة نظر المستفيد في المنشآت الصناعية السعودية الصغيرة "، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 27، عدد 1، ص ص 161 – 186.

برايسون جون م. (2003) التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة، تحقيق: محمد عزت عبد الموجود ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت.

برهان، محمد نور،(1994) "إدارة أنظمة المعلومات الحكومية ــ عناصر الاستراتيجيات والسياسات"، (مترجم)، تقرير صادر عن دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

التكريتي، سعد غالب (2003) نظم مساندة القرارات ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

التويجري، محمد بن ابراهيم، (2005)،"التطوير الإداري في الوطن العربي"، ندوة الإصلاح الإداري من منظور استراتيجي ودولي، ، دبي،معهد التنمية الإدارية.

جابر، سالم محمد(2003) "أثر السياسات التسويقية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركات النفطية في الجماهرية العظمى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت الأردن.

جودي، حيدر حمزة،(2008) " علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(68)، ص ص 78-95.

حريم، حسين، (2010) ، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسنين ،حسين محمد (2005) طرق ابداعية في التعليم والتدريب ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان.

حبتور،عبدالعزيز صالح.(2000).أصول ومبادئ الإدارة العامة.عمان:الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

الحميري،عبدالله (2001) ،الإستثمار الأجنبي (الحوافز و الحماية القانونية) :دراسة مقارنة الجامعة الأردنية ،الأردن.

خياط، حنان، (2009)،"دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الابداعية، (دراسة ميدانيةعلى شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الخفاجي ،نعمة عباس (2004) "الفكر الاستراتيجي :قراءات معاصرة " ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.

الدوري، زكريا (2005) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة._الأردن: دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، 2009 ، ص 19.

ديسلر ، جاري (1991) ، "أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية ،ص 551.

دورلنغ كندرسلي، (2000) ادارة الأفراد ،مكتبة لبنان ناشرون للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى بيروت.

الذنيبات، حسام مبارك، 2003 ، العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأداء العاملين في المؤسسات المالية المتخصصة ، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال.

الزمعان، خليف محمد عواد، (2010)، "دور جائزة الملك عبدالله للتميز في تحفيز التطوير الإداري"، :دراسة تطبيقية في منظمات القطاع العام والخاص في الاردن: رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة، ، عمادة الدراسات العليا، كلية ادارة الأعمال، قسم الادارة العامة.

الزعبي ،دلال (2004) درجة ممارسة اكاديمي جامعة البلقاء لعملية تفويض السلطة ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ،كلية التربية ، مجلد 5 العدد 3 ،البحرين.

زويلف مهدي (1999) التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية " دار الأوئل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ،عمان.

الزهراني، أمل عازب (2007). العملية الإدارية، وظائف المديرين. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الحديثة للنشر.

السالمي ،علاء عبد الرزاق (2005) نظم دعم القرارات ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،عمان.

السحيمي، محمد، (2010)،" أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.

السالم، مؤيّد، (2002). إدارة الموارد البشريّة: مدخل استراتيجّي، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السلمى ،علي (1999) -ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية- مكتبة غريب للنشر والتوزيع ،عمان.

الشهري، عبدا لله بن محمد(2006) " إصلاح الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية على معوقات سياسات أجهزة التنمية الإدارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الصفيان، فهد بن ناصر الصفيان (2004)، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية :دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الصقور، عادل، (2005)، "التطوير الإداري في شركة الأسمنت الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة آل البيت، المفرق.

الصقية، فهد إبراهيم حمد، (2005)، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه: دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الصيرفي، محمد (2005)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، مصر.

الطيب محمد رفيق (1999)، مدخل للتسيير :أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، ص10 .

الطراونه،حسين ،أحمد (2004)، " العلاقة بين التمكين الادارى ، وفاعليه عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية فى اقليم جنوب الأردن" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، غير منشورة جامعة مؤته ، ص 16.

الطويل ، هاني عبد الرحمن (1999) ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم . ط ٣ ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الغفار ، أعراف عمر(2004) ، إدارة المعرفة ودورها في القرارات الاستراتيجية، رسالة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، 2004، ص37.

العزيزي، عبد الله بن مطر بن سالم، (2007)،" تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.

عساف، صلاح الدين محمد، (2009)،" آفاق وأبعاد التطوير الإداري في وزارة الداخلية في وزارة الداخلية السورية"،(دراسة نظرية)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، كلية ادارة الاعمال، قسم الادارة العامة.

العديلي ،ناصر محمد (1993) ،إدارة السلوك التنظيمي ،الرياض: مرام للطباعة الإلكترونية ، الطبعة الأولى.

العضايلة ،علي ، (1998) قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات : دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية ، مجلة جامعة الملك سعود العدد الثامن.

عامر، سعيد يسن وعبد الوهاب، علي (1994) الفكر المعاصر في التنظيم الاداري، الاستشارات والتطوير الاداري،القاهرة، مركز وايد سيرفيس .

العواملة ،نائل (1995) "تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية والخاصة " دراسة ميدانية ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصادية والإدارية السعودية ،2000، المجلد7 ، العدد1 ،ص 93-194.

العميان ، محمود سليمان ، (2000) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

العلاونة ،علي ،الزعبي، خالد والقطاونة ،أيمن(1999) ، " العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والديمغرافية ومستوى الجاهزية وأثر بعض المعوقات على شدة تأثير الأزمات في الشركات الاستخراجية في الأردن " دراسات الجامعة الأردنية عمان لأردن،2008، العدد 37 مجلد 1 ص 34-36.

العجارمة تيسيير ،الطائي محمد عبد حسين (2008 نظم المعلومات التسويقية -طبعة أولي ،عمان، الأردن،دار إثراء للنشر والتوزيع .

العزاوي، وصال نجيب (2001)، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد،2001.

العبيدي، رائد عبد الخالق(1989)، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1998.

غراب، كامل السيد (1994) ، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الستراتيجية، الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد(56)، 1997.

الغالبي، طاهر محسن(2012) " مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(29)، المجلد(8) ص ص 1-24.

غراب، كامل السيد(1987) نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تحليلية، الإدارة العامة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، عدد(56)، ص ص 7-39.

غراب، كامل السيد(1994) العوامل التي تؤثر في اختلاف مدراء الإدارة العليا في استخدام نظم مساندة القرارات دراسة ميدانية على كبرى الشركات الصناعية بدولة البحرين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد(2)، عدد(1).

الفضلية، محمد بن عبد الله، (2008)، التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض.

القريوتي ،محمد (2001) " اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة " ،مجلة الإدارة العامة ،الرياض السعودية ، ،مجلد 43 العدد 2 ،ص133-165.

القريوتي، محمد قاسم والعنزي، عوض خلف (2004). جهود التطوير الإداري في الكويت : دراسة تقييميه ميدانية، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، م (4)، ع (3)، 573-626 .

الكثيري، عمر بن سعيد (2003). واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

اللوزي، موسى سلامة، (2002)، التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.

ماهر ، احمد، (2007)، تطوير المنظمات : الدليل العلمي لإعادة الهيكلية والتمييز الإداري وإدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .

ماهر، احمد (2008). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الحديثة للنشر.

محمد، موفق حديد (2000)، الإدارة العامة، (هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

مرزوق، ابتسام إبراهيم(2006) "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

المصري، د.احمد محمد، (2008) ، الإدارة الحديثة، الاتصالات - المعلومات – القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

مقبل ،أمل سليم (2003) ، درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان بتفويض السلطة في مدارس كما يراها المعلمين ، رسالة

ماجستير غير منشورة جامعة البلقاء ،الأردن.

ميرغني، حمور، (1998) "اجتماع خبراء في إدارة التغيير والإبداع خلاصة مداولات ومناقشات الاجتماع". عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

مقابلة، عيسى احمد عيسى (2006). " واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة بين 2001 -2004"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت كلية إدارة المال والاعمال، قسم ادارة الاعمال.

منصور،هاله.(2000)، الاتصال الفعال:مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، الإسكندرية: المكتبة الجامعية.

نصر الله، عمر عبد الرحيم :(2001) مبادئ الاتصال التربوي والإنساني -ط 1دار وائل للنشر - عمان -الأردن.

النعيم، عبد اللطيف بن صالح، (2003)، "قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي"، مجلة الملك سعود، مجلد(15)، العدد(1)، ص 164.

هيجان ، عبد الرحمن أحمد ،(1999) ، " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين الهيئة الملكية بالجبيل وينبع وشركة سابك " مجلة الإدارة العامة ، .العدد ٧٤ ، الرياض.

ياغي، محمد، (2005)، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط(3)، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.

ياغي، محمد عبد الفتاح، وخاشقجي، هاني يوسف،(1989) اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مركز البحوث،1989.

ب. المراجع الأجنبية:

Ashill, Nicholas and Jobber, D., (2004), ‘Group Decision Support System for Strategic Alternatives Selection’ **Journal of Marketing Management,** Vol.(17), No.(6), pp; 543-558.

Cnnor,M,Mangan, J ,and Cullen,J (2006), " management Development in Ireland: Justifying The Invest", **Journal of Management, Vol(45),pp180-195.**



Cunningham J. Barton, James S. Kempling(2009) Implementing change in public sector organizations, **Management Decision**, Volume:47,Issue: 2 , Page:330 – 344.

Cacioppo, J. T., & Patrick, B. (1999). Loneliness: human nature and the need for social connection. New York: W. W. Norton & Company.

Cusick, A, (2005), "Organizational Development Facilitates Effectiv Regulation Compliance", Leadership and Organization. **Develompment journal. Vol.(4),NO.(5),PP44-52.**

Dennis R. Self, Schraeder Mike(2009) Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance**, Leadership & Organization Development Journal**, Vol.30 , Issue: 2 , Page: 167 - 182

Der,L,Sluis- den D,Lundwig H,And Hocksema, A(2001)Palette Of Management Development, **Journal Of Management Development, Vol(20), No(2) , pp168-179.**

Eileen Piggot-Irvine, (2003) "Appraisal training focused on what really matters", **International Journal of Educational Management** , Vol. 17 Iss:6 .

Gallimore , P., hansz,J.A.,Gray,A.(2000),"decision Making in small property companies **", journal of property investment and finance**, Vol.18,No.6, PP.602-612.

Jeffrey D. And Mengzhong. Z, (2001), "Chinese Administrative Reforme In International Perspective**", International Journal Of Public Sector Management, Vol (14) ,No(3), pp 411-422.**

Kumar, A., and Palvia, P.(2006) "Key Data Management Issues in a Global Executive Information System." In**dustrial Management and Data Systems.** Vol.(101), No.(4), pp. 153-162.

Lade,B.S, Marshall, V.(2004), "Participation in decision making: A Matter of context? ", **leadership and organization development Journal** ,Vol.(23), No.(6) , pp;PP.646-662.

Lizgrraga, Alan L., Steinmeier, Thomas L., (2007). Factors affecting the decision-making **Industrial and Labor Relations Review** ,Vol. (37), No.(8) , pp:403–415.

Lucain, Hahn- Been, (1999), "**The Role Of Leadership in Adminstratiive Reform**" Intervegional Seminar On Major Administrative Reform In Developing Countries ,New York: United Nation, St/Tao/M/G2Add.



Mightye. Jog, And Ashton, W (2003)"Management Development: Tiax Or Hero"? **Journal Of Management Development.** Vol 22 Issue : pp:14-31.

Ostroff. Cheri (1992). " The Relationship Between Job Satisfaction, Attitudes and Performance-AnOrganisational Level Anlysis ,". **Journal of Applied Psychology,L** , 77 (6), 963-974.

Parnell, J. A., & Crandall, W. (2010), "Rethinking participative decision making: a refinement of the propensity for participative decision making scale", **Personnel Review**, Vol 30, No 5, pp. 523-535

Rusjan, B.(2005) "Model for manufacturing strategies Decision Making", **International journal of operations and production management** , Vol.(25), No.(8) , pp;740-761.

Rahim A. (2001), "**Managing Conflict in Organizations**", 3rd Ed., Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.

Turban,e., (1990) "**decision support and expert systems**",(2nd e.d.,new york: long man,inc.

Umstot, Denis,(1988) **Understanding Organizational Behaviour**, ED 2, New York: West Publishing Company.

الملاحق

الملحق (أ)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تهدف هذه الاستبانة التي بين يديك إلى قياس " **استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين بالدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية**" راجياً التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، بالاجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة : الباحث مستعد لتزويدكم بنتائج الدراسة عند الطلب.

وشكراً لحسن تعاونكم

الباحث

مسلط حمود

القسم الأول : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل التعليمي : ( ) دبلوم كلية مجتمع فما دون . ( ) بكالوريوس .
( ) دراسات عليا .

2- العمر : ( ) 30 سنة فأقل . ( ) 31-40 سنة .
( ) 41-50 سنة . ( ) 51 سنة فأكثر .

3- عدد سنوات الخبرة: ( ) 10 سنوات فأقل . ( ) 11-20 سنة.
( ) 21-30 سنة . ( ) 31 سنة فأكثر .

4- النوع الاجتماعي: ( ) ذكر . ( ) أنثى .

5- المسمى الوظيفي: ( ) مدير إدارة . ( ) نائب مدير إدارة .
( ) رئيس قسم. ( ) موظف

يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقــــــــــــــرة	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
	محور المتغير المستقل : (التطوير الاداري) **أولاً : إستراتيجية التدريب:**					
1	ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في إيجاد خطط واضحة لتدريب الموظفين.					
2	ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في إيجاد خطط واضحة لرفع كفاءة الموظفين.					
3	ربطت برامج التطوير الإداري البرامج التدريبيــة بالاحتياجــات الفعليــة للموظفين في إدارتي .					
4	شجعت برامج التطوير الإداري المسؤلين على متابعة نتائج التدريب فـــي إدارتي.					
5	يتميز المدربون في إدارتي بقدرتهم وكفاءتهم في تنفيذ البرامج التدريبية.					
	ثانياً :إستراتيجية الحوافز					
6	أسهمت جهود التطوير الإداري في إدارتي في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها.					
7	يشجع التطوير الإداري في إدارتي تبني الوزارة تحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره.					
8	ساهم التطوير الإداري في إدارتي في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية.					
9	ساهم التطوير الإداري في إدارتي في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية.					
10	ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة.					
	ثالثاً : **إستراتيجية فعالية الإجراءات**					
11	ساهمت جهود التطوير الإداري في إدارتي وآلياتها في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل.					
12	أسهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي تقييم العمل وتوزيــع المهــام بطريقة منطقية.					
13	أوجد التطوير الإداري برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل في إدارتي.					
14	أسهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي علــى تحــديث الإجــراءات وتطويرها بشكل مستمر.					

الرقم	الفقـــــــــــــرة	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
	رابعاً : إستراتيجية الوصف الوظيفي					
15	ساهمت جهود التطوير الإداري في إدارتي في وصف الوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق.					
16	ساهمت جهود التطوير الإداري في إدارتي في جعل عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي.					
17	سلهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في تحديث الوصف الوظيفي وتطويره بشكل دائم ومستمر.					
	خامساً : إستراتيجية تفويض السلطة					
18	ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في وضع قوانين وأنظمة تعزز تفويض السلطة.					
19	تشجع برامج التطوير الإداريفي إدارتي تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة.					
20	ساهمت خطط التطوير الإداري في إدارتي في زيادة مشاركة الإفراد في القرارات المتعلقة بعملهم.					
21	ساهمت برامج التطوير الإداري في إدارتي في إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية بشكل يحقق تفويض السلطة.					
	المتغير التابع :(القرارات الاستراتيجية)					
	أولاً : تحديد الموقف الاستراتيجي					
22	تحدّد إدارتيالتي اعمل بها نقاط القوة لتحديد الأولويات التي تمكنها من تحقيق الخطط المستقبلية.					
23	تعمل إدارتي على تحديد الفرص المتاحة والتي ينبغي استثمارها.					
24	تساعدني كفاءتي في تحليل البيانات في تحديد الموقف الاستراتيجي.					
25	إدارتي تحدد أهدافها وغاياتها من رؤيتها الإستراتيجية الواضحة.					
26	تحدّد إدارتي نقاط الضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الداخلية.					
27	تقوم إدارتي بتحديد التهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية.					
28	تعمل إدارتي على تحليل البيئة التشغيلية للدائرة للتعرف على نقاط الضعف فيها.					

الرقم	الفقـــــــــــرة	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
29	تعمل إدارتي على توظيف الاستراتيجيات لمعالجة ضعف الموارد المالية والبشرية.					
30	تحديد إدارتي الأولويات الإستراتيجية التي تجعلها غير قادرة على التنافس.					
	ثانياً : الأهداف الإستراتيجية					
31	تقوم إدارتي بوضع أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مسبقاً.					
32	أهداف إدارتي متوازنة ومتكاملة تختفي منها صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات.					
33	يتم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على المدى المتوسط والقصير .					
34	يشارك في صياغة غايات وأهداف إدارتي جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها.					
35	تتسم أهداف إدارتي بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.					
36	يتم وضع أهداف عامة يتم اشتقاقها من الأهداف الرئيسية خاصة بكل قسم على حدى.					
37	أهداف إدارتي واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين في إدارتي.					
38	أهداف إدارتي دقيقة الصياغة وتعبر عن نتائج متوقعة.					
	ثالثاً : توليد البديل الاستراتيجي					
39	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع درجة المخاطرة من كل بديل من بدائل القرار الإستراتيجي .					
40	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع درجة المنفعة المترتبة من كل بديل من بدائل القرار الإستراتيجي.					
41	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار الإستراتيجي.					
42	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد عيوب كل بديل من بدائل القرار الإستراتيجي.					
43	العاملون في دائرتي لديهم القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار الإستراتيجي.					
44	العاملون في دائرتيلديهم القدرة على تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار الإستراتيجي.					

الرقم	الفقـــــــــــرة	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
45	العاملون في دائرتي باستطاعتهم توقع مدى ملاءَمة البدائل المطروحة مع أهداف المنظمة.					
	رابعاً : اختيار البديل الاستراتيجي					
46	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الأفضل فـي عمليـة اتخـاذ القرارات الإستراتيجية.					
47	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الإستراتيجي القابـل للتطبيـق العملي.					
48	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الإستراتيجي المقبول من قبـل العاملين.					
49	يستطيع العاملون في دائرتي اختيار البديل الإسـتراتيجي الـذي يناسـب المصادر المالية المتاحة.					
	خامساً : التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي					
50	العاملون في دائرتييستطيعون قياس الآثار المترتبـة علـى قـراراتهم الإستراتيجية.					
51	العاملون في دائرتي يستطيعون اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية قبل وقوعها.					
52	العاملون في دائرتييستطيعون وضع معايير مناسبة لقياس أداء قراراتهم الإستراتيجية.					
53	العاملون في دائرتييستطيعون الحكم على مـدى مـشروعية القـرار ات الإستراتيجية المُتّخذة.					



الملحق (ب)

أسماء المحكمين لاستبانه الدراسة

قائمة بأسماء المحكمين

التسلسل	الإسم	الجامعة
1.	أ.د. نضال الحوامدة	جامعة مؤتة
2.	أ.د. خالد الزعبي	جامعة مؤتة
3.	د. كامل حواجرة	جامعة البتراء
4.	د. محمد المحاسنة	جامعة مؤتة
5.	د. سامر البشابشة	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية

الاسم: **مسلط حمود الرويلي**

الكلية: كلية ادارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة: 2014م

الهاتف النقال : 00966540064142